# القيـــادة

# كيف نكسب قادة المستقبل؟




تأليف

الدكتور زياد عبد الكريم النسور



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

Dar Academic For Publishing & Distributing CO.

# القيادة

# كيف نكسب قادة المستقبل؟

الطبعة الأولى

1437هـ - 2017م






شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـوال : 00962795699711

**E-mail: academpub@yahoo.com**

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

(2016/2/709)

رقم التصنيف:658.4092

المؤلف ومن في حكمه:

زياد عبدالكريم النسور

الناشر

شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

القيادة كيف نكسب قادة المستقبل

الواصفات:

/ القيادة/ / الموارد البشرية/ / النجاح/



**ISBN :978-9957-590-95-6**

# القيادة

# كيف نكسب قادة المستقبل؟

تأليــف

**الدكتور زياد عبد الكريم النسور**




**شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع**

**بسم الـلـه الرحمن الرحيم**

**(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا الـلـهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا)**

**الأحزاب: 70**

# الإهداء

إلى كل أمين على رسالة الحق والنور، مقتدٍ برسول الرحمة والخير.

إلى كل مربٍ سائر في درب الهدى وله بصمة في حياتي.

إلى اللذين يحملون شعلة الفكر ومصابيح الثقافة ليبددوا ظلمة الليل ويعبدوا طريق النهار.

إلى والديّ اللذان كانا سبباً في حياتي

إلى زوجتي الصابرة والداعمة لي.

إلى أبنائي وأحفادي اللذين أتمنى لهم حسن السيرة والسلوك في الحياه.

إلى كل المهتمين التربويين

وإلى من ساعدني في نشر هذا الكتاب

الشريف بلال ابوعـذيـة الحسيني

أهدي هذا المؤلف

## المقدمة

تُعدّ القيادة اللبنة الأساسية لنهضة الأمم؛ لأنها تتحكم في مجالات الحياة جميعها التي تؤثر في تقدمها وازدهارها. والمجتمع الذي يحكمه قادة فاعلون مقنعون ومؤثرون، يكونون قادرين على تحقيق الأهداف السامية لهذا المجتمع وتجاوز أي أزمة بحكمة وموضوعية. ويمكن القول أن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف مؤسستهم.

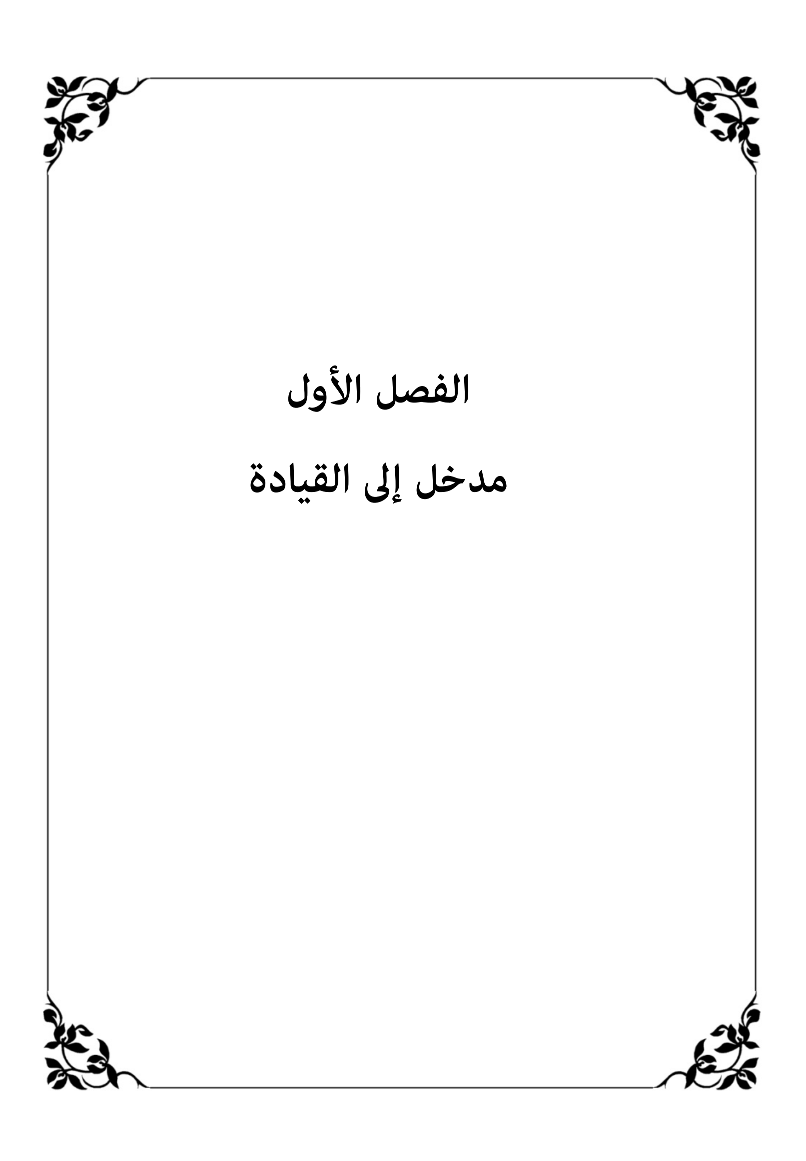
وانطلاقاً من الأهمية التي تحضى بها القيادة لا بد من إعداد القادة وتأهيلهم وخصوصاً فئة الشباب؛ من أجل إنشاء جيل مؤثر لديه رؤية ورسالة واضحة تجاه مجتمعه، ويمتلك قيماً عالية ويسعى عن طريقها تنمية ثقافته ومداركه. وفي هذا المقام يجدر التأكيد أن القيادة مختلفة عن الإدارة على الرغم من أهميتهما، إذ إن الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، والاهتمام باللوائح والأنظمة واستعمال السلطة، في حين أن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وبالرؤية والتوجيهات الإستراتيجية وممارسة أسلوب القدوة.

ومن الجدير ذكره أن مفهوم القيادة وإعداد القادة وصفاتهم من الموضوعات التي حضيت بالبحث نظراً لجدلية صناعة القائد، وهل يُولد أم يُصنع؟ وأياً كانت نتائج هذه الدراسات، فإن القائد يجب إعداده وتأهيله بحيث تحركه أهداف بعيدة المدى، ويمتلك طموحات عالية مقارنة مع من حوله، ويتقن مهارات التعامل مع غيره.

وقد يكون هذا الإصدار بمثابة مرشد للتربويين والمهتمين بتدريب واكتشاف القادة لإدارة دفة المستقبل، إذ إن هذا الإصدار يتناول بشكل معمق

مفهوم القيادة وصفات القائد وفنون وأنماط القيادة وأشكالها، والعلاقة بين القيادة والإدارة التربوية، كما يلقي الضوء على مصادر قوة القيادة وتأثيرها ونظرياتها ودور القادة في صياغة الرؤية والرسالة، وبناء الفِرق بمواصفات عالية وبطريقة إنسانية، ودور القيادة في التغيير والتحسين وإدارة الأزمات بحكمة واقتدار.

وفي الختام؛ فإن أملنا كبير أن يحقق هذا الإصدار أهدافه في تعزيز معارف التربويين والمهتمين بصناعة قادة المستقبل وما ينبغي على القائد أن يمتلكه من مهارات وقدرات وإمكانات، وكيفية التعامل مع المجموعات وأن يوازن ما بين الإدارة والقيادة.



# الفصل الأول

# مدخل إلى القيادة

**قال القائد الفرنسي نابليون:**

**"جيش من الأرانب يقوده أسد،**

**أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"**

**نابليون**

**تمهيد:**

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة، فلم تعد مجرد تسيير شؤون الإدارة سيراً رتيباً، ولم يعد هدف المدير مجرد المحافظة على النظام في دائرته أو مؤسسته، والتأكد من سير الإدارة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور العاملين، والعمل على إتقانهم لعملهم، بل أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول المدير والعاملين فيها وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي لديهم وصولاً إلى تحسين أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن هنا برزت اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بأعمال المؤسسة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها، فبرزت القيادة كمهارة [1].

ويمكن القول أن القيادة تعني العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو وقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهيتها وهي تظهر عندما يكون لشخص معين

---

(1) العساف، ليلى، السعود، راتب(2007). العلاقة بين مصادر مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كما يراها المعلمون وفاعلية الإنجاز لديهم واختلاف هذه العلاقة باختلاف النوع الاجتماعي والخبرة للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد(3). العدد(1). جامعة اليرموك. إربد، ص14.

تأثير على شخص أخر أو على مجموعة من الأشخاص بشكل يمكنـه مـن إصـدار مـؤشرات توجيه سلوكهم وجهودهم، فالقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقة مع الآخرين[1].

ويشير (Yukl) [2] أن القيادة فن التأثير في الآخرين وهي علاقة تبادلية بين القائـد والتابعين سواء أكان هذا القائد مـديراً أو مشرفـاً تربويـاً تهـدف التـي تحقيـق الأهـداف المشتركة، وان هذه العلاقة بين الطرفين يحددها نوع وطبيعة السـلوك القيـادي المـمارس من قبل القائد والنابع من مصادر السلطة الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها؛ فالسـلطة تعطي القائد الحق الشرعي في ممارسة هذا التأثير في سلوك الآخـرين وتحقيـق الأهـداف وهي ليست حكرا على القائد بل هي ذات اتجاهين متعاكسين، فكما أن القـادة يمتلكـون مصادر سلطة للتأثير في سلوك التابعين وتوجيـه نشـاطاتهم نحـو تحقيـق الأهـداف فـان للتابعين مصادر سلطة يؤثرون بها على القادة ومن أهم مصـادر سـلطة التـابعين اعـتماد القائد على المرؤوسين، وتقييم المرؤوسين للقائد، وإتحاد المرؤوسين، والمعلومات الحيويـة، بالإضافة إلى عرض مهـارات خاصـة في تنـاول المشـكلات الخطـيرة في المنظمـة، و المعرفـة بأنظمة وقوانين وتعليمات المنظمة، إبداء الموافقة والإخلاص "ألمراء والنفاق والتملق".

فللقيادة دور اجتماعي يمارسـه القائـد للتـأثير في العـاملين لتوجيـه سـلوكهم بغية تحقيق الأهداف وتحفيز العاملين وإثارة دافعتيهم وتنميـتهم والعمـل معهـم داخل المؤسسة، ذلك أن المؤسسات بحاجـة ماسـة إلى قـادة يمتلكـون القـدرة عـلى

---

(1) الطويل، هاني عبد الرحمن(1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار وائل.

(2) Yunkl, Gary(1981). Leadership Organization. Englewood Cliff. N-J: Prentice –Hall.

التأثير، ولديهم فهم عميق لمصادر السلطة وكيفية ممارستها بطريقة تشكل مناخا تنظيما تسوده روح الألفة والتعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهـداف بالدرجـة المطلوبـة مـن النجاح[1].

ذلك أن إدارة النظم تتطلب انطلاق القائـد والمسـؤول مـن مسـتوى متقـدم مـن الدرايـة المعرفيـة و المفهوميـة إضـافة إلى اتجـاه ايجـابي مسـؤول نحـو العمـل الإداري واستعداد تام للاستغراق في العمل ومقدرة متميـزة عـلى الـربط بـين مهـارات الأداء مـع متغيرات الزمان والمكان للموقف الإداري، متناسـياً أنـه صـاحب القـوة الأعـلى والسـلطة الأكبر في النظام، فالامتيازات والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للقائـد والمسـؤول التـي ضمنتها له القوانين والأنظمة والتعليمات يجب أن يتم تفعيلها وتوظيفها بحكمة وتعقـل واستبصار بحيث لا يجعل من سلوكه وكأنه مجرد إنسان مطبق للإبعاد القانونيـة للـدور الذي يقوم به. بمعنى أن لا يشعر القائد الآخرين بان تعامله معهم يستمد قوته وشرعيته من استناده للبعد القانوني فقط. إذ إن عليه أن يطور نوعاً من التميـز يعـزز مـن خلالـه مكانته في التعامل مع الآخرين وإقناعهم بإدارته وحكمته ودرايته وقدرت على التوظيف الفاعل للامتيازات والحقوق وكمتطلبات الـدور الـذي يشـغله مؤكـداً في ذلـك عـلى بعـد العدالة والموضوعية وعدم التحيز إلى أي فئة أو مجموعة أو حزب أو توجه معين. بمعنـى أن مرجعية القائد والمسؤول هي مرجعية مهنية أولاً وقبل كل شيء[2].

---

(1)كنعان، نواف(1992) القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة.

(2)الطويل، هاني عبد الرحمن(1992)الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.

## المبحث الأول: تعريف القيادة والقائد

تلعب القيادة دوراً حيوياً وهامًا في حياة المنظمات فالقائد هـو المسـئول، والقـائم بالسلطة عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنويـة بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، والقائد لا يولد في لحظـة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدءوب والوعي بعدة عناصر تـؤثر في نجاحه، ويعتمد نجاح المنظمات بدرجه كبيره على القيادات الإدارية الموجودة فيها؛ لـذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد الجيد للقيـادات الإدارية.

فالقيادة عملية يؤمن من خلالها الفرد القائد تعاون الآخرين (التابعين) وهي مـن المواضيع التي تناولها البـاحثون منـذ القـدم ومـا زالـوا وهـي نـوع مـن الـروح المعنويـة والمسئولة، وهي قدرة الفرد على التأثير في الأشخاص أو الجماعات وتوجيههم وإرشـادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل على أعلى درجة من الكفايـة مـن اجـل تحقيـق الأهـداف المرسومة.

وقد أثارت القيادة اهتمام الدارسين والباحثين والقادة والإداريـين مـن العسـكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الاجتماعيين وحتى الناس العاديين. ومرد هذا الاهتمام البالغ الذي يظهر في التاريخ العسـكري وفي قصـص القـادة العسـكريين ورجـال السياسـة والدين إلى أن القيادة تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر[1].

(1) Givens, R (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, Iss. 1, pp. 4-24.

ومن هنا فان أصل الكثير من الأساطير التي تعكس صور القادة الأقوياء الذين يقودون الجيوش المنتصرة أو يديرون المؤسسات الناجحة أو يصنعون التاريخ يعود إلى الغموض الذي يحيط بفكرة القيادة والدليل على الاهتمام الواسع بفكرة القيادة أن ما كتب عن القيادة حتى 2002م قد بلغ 134 مليون بحثاً وكتاب ومقالة وقد زاد هذا العدد منذ ذلك التاريخ[1].

والقيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة، ويعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم[2].

وقد أشار كلالدة[3] أن كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء أكانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر

---

(1) عبد الشافي محمد أبو الفضل(2008). القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 29.

(2) Mart، Rebecca،& Semrud، Clikman. (2004). Emotional Adjustment and School Functioning of Young Adolescents with Multiple Versus Single Learning Disabilities. Journal of Learning، Disabilities. Vol. 37. PP. 411-420.

(3) كلالدة، ظاهر (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة: دار الجامعات المصرية، ص17.

والدراسة والمناقشة، لذا فإن هناك الكثير من التعريفات التي قيلت في القيادة، ومنها:

يعرف رضوان[1] القيادة بأنها: "دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدول بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

ويعرف الشيخ سالم[2] القيادة بأنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

وتعرف القيادة "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"[3].

ويعرفها عليوة[4] بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام

---

(1)رضوان، شفيق(1994). السلوكية الإدارية، ط1، عمان، الأردن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص81.

(2)سالم الشيخ، فؤاد (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، عمان: مركز الكتب الأردني، ص185.

(3)المغربي، كامل (1995).أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ص163-164.

(4) عليوه، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، القاهرة: دار السماح، ص45.

السلطة الرسمية وعن طريـق التـأثير والاسـتمالة بقصـد تحقيـق هـدف معـين، فالقيـادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين اسـتخدام السـلطة الرسـمية وبـين التـأثير عـلى سـلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

أما سلسلة الإداريون المتميزون [1]فترى إن القيادة تمثل" الطريقة المثلى للتـأثير في العاملين، بعيداً عن الإذعان الروتيني للتوجيهـات والأوامـر، والقـدرة عـلى توصـيل الثقـة والدعم إلى العاملين الذين يستطيعون بالفعل تحقيق أهداف المنظمة".

وبدورة العساف[2]يعرف مفهوم القيادة على أنها القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسـؤولية تجـاه المجموعـة المقـودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وإنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسـيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

وتعرف القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه القائـد الإداري في مجـال اتخـاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السـلطة الرسمية وعـن طريـق التـأثير والاسـتمالة بقصـد تحقيـق هـدف معـين، فالقيـادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين اسـتخدام السـلطة الرسـمية وبـين التـأثير عـلى سـلوك الآخـرين واسـتمالتهم للتعـاون لتحقيـق الهـدف"[3]. كـما تعـرف القيـادة

(1) فن القيادة الإدارية – سلسلة المميزون الإدارية، 2005.

(2) العساف، أحمد بن عبد المحسن(2006). مهارات القيادة وصفات القائد، متـاح عـلى الـرابط http:// www .islamselect.com/article/15644

(3) الحريري، رافده (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخـاذ القـرارات الإداريـة، عـمان: دار المنـاهج للنشر، ص78.

بأنها "من الأدوار الأساسية للقائد، ويجب أن يعطي هذا الدور الأهمية القصوى من قبل مديري المؤسسات، لما له من أهمية في زيادة فعالية دوره في التأثير على الجماعة وعلى الرفاق والزملاء ولما يتطلبه من مهارات وكفايات قيادية" [1].

أما القائد فيعرف بأنه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم العدل بينها؛ وتكمن أهمية القيادة في ما يلي[2]:

1) أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.

2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.

3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.

5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

**وهناك مجموعة من متطلبات القيادة من أبرزها:**

- التأثير بمعنى القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

---

(1) الشريف، شريف محمد (2009). إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد(63)، الجزء الأول، ص ص195-242.

(2) المغربي، مرجع سبق ذكره، ص164 .

- النفوذ والذي يتمثل بالقدرة على إحداث أمر أو متعه وهو مرتبط بالقـدرات الذاتيـة وليس بالمركز الوظيفي.

- السلطة القانونية وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

**المبحث الثاني: صفات القادة**

قام كلا مـن داني كـوكس(DannyCox) وجـون هـوفر(JohnHoover)[1]بدراسـة على مجموعة من القادة الإداريـين في بعـض المـنظمات واسـتطاعوا مـن خلالهـا تلخـيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1.**صقل المقاييس العليا للأخلاقيـات الشخصـية** : بحيـث لا يسـتطيع القائـد الفعَـال أن يعيش أخلاقيـات مزدوجـة إحـداها في حياتـه العامـة (الشخصـية) والأخـرى في العمـل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2.**النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمـور ويـنغمس في القضـايا الجليلـة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3. **الإنجاز**: فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويـات، غـير أن هنـاك فرقـا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

4.**امتلاك الشجاعة**: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشـجاع والشـخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقـدام قـد يلجـأ إلى المشي عـلى الحافـة بهـدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملـة، في حـين أن الشخص المسـالم ذا الحركـة البطيئـة والثقيلـة يعكـف عـلى المشي بحـذر وعـلى أطـراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

---

(1)كوكس وهوفر (1998). القيادة في الأزمات، هاني خلجة وريـم سرطـاوي، الطبعـة الأولى، لبنـان: بيـت الأفكار الدولية، نيويو، ص ص71-104 .

5.**العمل بدافع الإبـداع**: يتميـز القـادة الفعـالون بـدوافعهم الذاتيـة للإبـداع والشـعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفـراد الـذين يتمتعـون بـالحماس والإقـدام؛ فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعـال هـو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6.**العمل الجاد بتفان والتزام**: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبـير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7.**تحديد الأهداف**: فجميع القادة الفعَالين الذين تـم دراسـتهم يمتلكـون صـفة تحديـد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8.**استمرار الحماس**: إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماما كالشـعلة التـي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9.**امتلاك الحنكة**: فالقائد الفعَـال هـو ذلـك الشـخص الـذي يمتلـك مسـتوى رفيعـاً مـن الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشـكلات بـل يستجيب لها.

10.**مساعدة الآخرين على النمو**: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطـوير والنمـو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصـحياً وخاليـاً مـن التفاهـات يـتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح

المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجـزأ منتجـين فريقـا يتصـدى لأقـوى الفـرق و المهام.

أما عليوة [1] حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يأتي:

- **الصفات الشخصية: وأهمها ما يلي:**

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الأفق.
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه و احترام الغير.
8. الإيجابية في العمل.
9. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
10. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

- **الصفات القيادية:** كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يأتي:

1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
2. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

---

(1) عليوه، مرجع سبق ذكره، ص53.

5.الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.

6.الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور.

7.الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

8.القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

9.المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

10.سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

11.توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

12.تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ، بعض صفات القائد ومنها:

- **أنهم يتعلمون باستمرار**: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- **أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات**: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- **أنهم يشعون طاقة إيجابية**: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- **أنهم يثقون بالآخرين**: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- **أنهم يعيشون حياة متوازنة**: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون

أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشـياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بدايـة النجاح.

- **أنهم يرون الحياة كمغامرة:** ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس مـن الخـارج ولـذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويـرون أحـداث الحيـاة ولقـاء النـاس كأفضـل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

- **أنهم متكاملون مع غيرهم:** يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضـع يـدخلون فيـه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات, ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

- **أنهم يدربون أنفسهم على تجديـد الـذات:** يـدربون أنفسـهم عـلى ممارسـة الأبعـاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعاليـة والروحيـة. فهـم يمارسـون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحيـة يصـلون ويصـومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت اللـه ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجـد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب عـلى الأبعـاد الأربعـة للشخصية الإنسانية, ومن شُغل بالنشاطات اليوميـة عنهـا كـان كمـن شـغل بقيـادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

**أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:**

- **كن مختاراً لاستجابتك**: وهذه الخصلة تتصل بمـدى معرفـة الـذات ومعرفـة الـدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فـاعلاً لا مفعـولاً بـه، مـؤثراً بالدرجـة الأولى لا متـأثراً دومـاً، ولا تتهـرب مـن المسـؤولية أبـداً، وهـذا سيعطيك درجة من الحربة وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لـردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتـاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- **أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطـة بالقـدرة عـلى ممارسـة الإدارة وضبط الإرادة  فلا تجعل تيار الحيـاة يسـيرك كـيفما سـار، بـل اضـبط أمـورك وركـز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- **فكر على أساس الطرفين الرابحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشـل الآخـر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميـع، وهـذه الخصـلة تـرتبط بعقليـة ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.
- **اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخـر، فمن الخطـأ أن يكـون اسـتماعك لأجـل الجـواب والـرد بـل لأجـل الفهـم والمشـاركة الوجدانية.

- **اجعل العمل شراكة مع الآخرين**: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات و الفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.
- **اشحذ قدراتك**: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

**ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:**

- الهدوء وضبط النفس.
- معرفة الرجال.
- الإيمان بالمهمة.
- الشعور بالسلطة.
- البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- الانضباط.
- الفعالية.
- التواضع.
- الواقعية.
- الدماثة والعطف.
- طيبة القلب.
- الحزم.
- العدل.
- احترام الكائن البشري.
- إعطاء المثل.
- المعرفة.
- التنبؤ.

**ويمكن تلخيص أبرز الصفات المميزة للقيادة الفعالة، بما يلي:**

•**الشعور بأهمية الرسالة**: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.

•**الشخصية القوية**: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

•**الإخلاص:** ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.

•**النضج والآراء الجيدة**: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم.

•**الطاقة والنشاط**: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.

•**الحزم**: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

•**التضحية**: يضحي برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

•**مهارات الاتصال والتخاطب:** فصاحة اللسان وقوة التعبير.

•**القدرات الإدارية:** القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... إلخ.

**المبحث الثالث: فنون القيادة**

**تتمثل فنون القيادة بما يلي:**

**1) فن إصدار الأوامر:**

•هل الأمر ضروري؟وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

•الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

•عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.

•ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

**2) فن الاتصال:** نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

•من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

•تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو الآتي:

1) استمع إليه.

2) احترم شعوره.

3) حرك دافعيته.

4) قدر مجهوده.

5) مده بالأخبار.

6) دربه.

7)أرشده.

8) تفهم تفرده.

9) اتصل به.

10) أكرمه.

**3) فن التأنيب:**

•أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

•أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

•التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

•اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلـول عمليةً.

**4) فن معالجة التذمرات:**

•تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

•استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهـة النظر الأخرى.

•إذا قررت فعل شيء فأفعله, وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

**5) فن المكافأة والتشجيع:**

• اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

• عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

• لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

• كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

• تذكر أنه كم من عبقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

**6) فن المراقبة:**

• إن الأمر شيء واحد, ولكن التنفيذ كل شيء, ولا تظهر صفات القائد ومقدرتـه إلا عنـد مراقبة التنفيذ.

• على القائد أن يعـترف بـالأعمال الحسـنة, وعليـه أن لا يـتردد في توجيـه الانتبـاه نحـو الأخطاء.

• إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

**7) فن المعاقبة:**

• لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

• لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

• لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

• لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

• من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. إلخ.

**8) فن التعاون مع القادة الآخرين:**

•تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

•لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

•ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.

•لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

•لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

**المبحث الرابع: أنماط القيادة**

تقسم أنماط القيادة إلى عدة تقسيمات وفق عدة اعتبارات ومنها[1]:

---

(1)عليوه، مرجع سبق ذكره، ص46.

- المغربي، مرجع سبق ذكره، ص174-175.

**1- اعتبار مصدرها: يمكن تصنيف القيادة إلى:**

أ. **القيادة الرسمية:** وهي القيـادة التـي تمـارس مهامهـا وفقـا لمـنهج التنظـيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقـوانين واللـوائح المعمـول بها.

ب. **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفـراد في التنظـيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركـزهم ووضـعهم الـوظيفي، فقـد يكـون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقـوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقنـاع يجعـل منـه قائـداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشـكل قـوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. فكلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير مـن الأحيـان لتحقيـق أهـداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

2- **باعتبار السلوك القيادي:** يمكن تصنيف القيادة إلى:

أ- **حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين:** التي تركز الاهـتمام بالعمـل أو بالعـاملين، وهي تقسم إلى خمسة أنماط، وهي:

**_ القائد السلبي (المنسحب):**

- لا يقوم بمهام القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعامين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

- **القائد الرسمي (العلمي):**

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين, ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

- **القائد الاجتماعي (المتعاطف):**

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

- **القائد المتأرجح:**

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

- **القائد الجماعي (المتكامل):**

- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

ب- **حسب نظرية النظم الإدارية:** التي ترتكز على الثقة بالعاملين وقدراتهم، وهي تقسم إلى أربعة أنماط:

- **القيادة المستغلة (المتسلطة):** يستخدم في الأزمات والقرارات الحساسة، وتبرز صفاتها بما يلي:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

- **القيادة الجماعية (المشاركة):** ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب، وتبرز صفاتها بما يلي:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

- **القيادة المتسلطة العادلة:**

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين الأفراد جميعهم مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

- **القيادة الاستشارية:**

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

ج- **حسب نظرية الفاعلية والكفاءة:** التي ترتكز على الاهتمام بالعمل، والعاملين ودرجة الفاعلية، وهي تقسم إلى ثمانية أنماط وهي:

- **القائد الإنسحابي:**

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

- **القائد المجامل:**

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

- **القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):**

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

- **القائد الوسطي (الموفق):**

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!.
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

- **القائد الروتيني (البيروقراطي):**

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

- **القائد التطويري (المنمي):**

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم, ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

- **القائد الأوتوقراطي العادل:**

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

- **القائد الإداري (المتكامل):**

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

د- **حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC:** وهي نموذج القيادة الموقفية التي ترتكز على درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة، وهي تقسم إلى أربعة أنماط، وهي:

- **القائد الموجه D: إخباري.**

• درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.

• يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

- **القائد المساند S: مشارك.**

• يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.

• يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

- **القائد المفوض D: مفوض.**

• يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.

• يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

• يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

- **القائد الرئيس C: استشاري.**

• يوجه ويساعد في الوقت نفسه.

• يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

• يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

•ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

**3- باعتبار أساليبها:** يمكن تصنيف القيادة إلى:

أ- قيادة تسلطية استبدادية.

ب- قيادة شورية.

ج- قيادة حرة فوضوية.

وهنا يمكن تقسيم أنماط القيادة من وجهة نظر المؤلف إلى في ثلاث مجموعات، هي:

**المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد**

1- **القيادة الأوتوقراطية(المتسلقة):** وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

2- **قيادة عدم التدخل**: عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ. ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3- **القيادة الديمقراطية**: فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة.

4- **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

**المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي**

1- **القادة الرسميين:** وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل. يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.

2- **القادة غير الرسميين:** أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما: يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها، ويعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

**المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية**

أي حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية. ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

**هل القائد يولد أم يصنع؟**

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافًا واسعًا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، ويقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك:" لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد" ومثله بيتر دركر يقول:" القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك". والذي يتبين أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

**المبحث الخامس: أشكال القيادة**

يوجز ياسين[1] بعض أشكال القيادة نوجزها بما يلي:

**أولاً: القيادة الجماعية**

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن

(1) ياسين، سعد غالب(1998). الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.

الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

إضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

**ثانياً: القيادة الإدارية**

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية، وتعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرءوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين، أما الأسس فهي:

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

**يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي:**

**المتغير الأول:** طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل: نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

**المتغير الثاني:** أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية: فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات؛ قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

**المتغير الثالث:** مجالات التركيز في بيئة العمل: يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية

وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري.

**ثالثاً: القيادة العسكرية**

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية.

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.

قال الحكيم الصيني ساما: أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكافأتها بحق وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة.

**رابعاً: القيادة التعليمية(التربوية)**

تقوم التربية بدور مهم في حياة المجتمعات والأمم والشعوب؛ فهي عماد تطورها وازدهارها، وهي وسيلتها الأساسية في البقاء والاستمرارية وفي قدرتها على مواجهة التحديات والمستجدات الحاصلة في البيئة، وهي ضرورة اجتماعية ترتبط على نحو وثيق بالمجتمع، وتهدف إلى الاهتمام به وتلبية حاجاته وهي أيضاً

ضرورة فردية، فهي المسؤولة عن تفاعله التام مع مجتمعه وبيئته وإسهامه بهما على نحو نشط.

كما ينظر إلى التربية في عالمنا المعاصر على إنها عملية تغيير وتطوير لها أثارها الايجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به، لذلك فهي تتبوأ المقام الأول من بين الوسائل والإجراءات العديدة التي يستخدمها المجتمع في عملية التقدم والبناء، ويتوقف نجاح التربية في أداء مهماتها على إدارتها التي تعد مسؤولة عن سير العملية التربوية وتنظيمها وتوجيهها والارتقاء بها كماً وكيفاً؛ ذلك إن أداء الإدارة التربوية يتوقف على نوع قيادتها التي تتحمل المسؤولية كاملة عن أي نجاح أو إخفاق يصيب مسيرة التربية، وتأتي الأهمية الاستثنائية للتربية من طبيعة المادة التي تتعامل معها وهي الإنسان[1].

وقد بذلت وزارة التربية والتعليم في الأردن جهوداً متواصلة لأعداد الكوادر الإدارية والقيادية أكاديمياً ومسلكياً، فقد كانت أولى توصيات مؤتمر التطوير التربوي الأول المنعقد عام 1987 في مجال الإدارة التربوية العمل على بلورة القيادة الإدارية، وإعداد القادة في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها لإحداث نقله نوعية في الأساليب الإدارية بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل من خلال ابتعاثهم في بعثات دراسية للحصول على مؤهلات من شأنها أن تجعلهم أكثر قدرة وفاعلية في قيادة العمليات التربوية

(1)ناجي، بسام حسن أحمد (2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن، ص21.

وتحقيق أهدافها ذلك أن إدارة النظم التربوية تتطلب انطلاق القائد والمسؤول التربوي من مستوى متقدم من الدراية المعرفية والمفهومية إضافة إلى اتجاه ايجابي مسؤول نحو العمل الإداري وكذلك إلى استعداد تام للاستغراق في العمل ومقدرة متميزة على الربط بين مهارات الأداء مع متغيرات الزمان والمكان للموقف الإداري، متناسياً أنه صاحب القوة الأعلى والسلطة الأكبر في النظام[1].

إن الامتيازات والصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للقائد والمسؤول التربوي التي ضمنتها له القوانين والأنظمة والتعليمات يجب أن يتم تفعيلها وتوظيفها بحكمة وتعقل واستبصار بحيث لا يجعل من سلوكه وكأنه مجرد إنسان مطبق للإبعاد القانونية للدور الذي يقوم به. بمعنى أن لا يشعر القائد والمسؤول التربوي الآخرين بأن تعامله معهم يستمد قوته وشرعيته من استناده للبعد القانوني فقط. إذ إن عليه إن يطور نوعا من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين وإقناعهم بإدارته وحكمته ودرايته وقدرت على التوظيف الفاعل للامتيازات والحقوق وكمتطلبات الدور الذي يشغله مؤكداً في ذلك على بعد العدالة والموضوعية وعدم التحيز إلى أي فئة أو مجموعة أو حزب أو توجه معين. بمعنى أن مرجعية القائد والمسؤول التربوي هي مرجعية مهنية أولاً وقبل كل شيء[2].

وتعد المؤسسة التربوية نظاما تربوياً وثقافيا واجتماعياً يرتبط عضوياً بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة ولما كان الإنسان يشكل

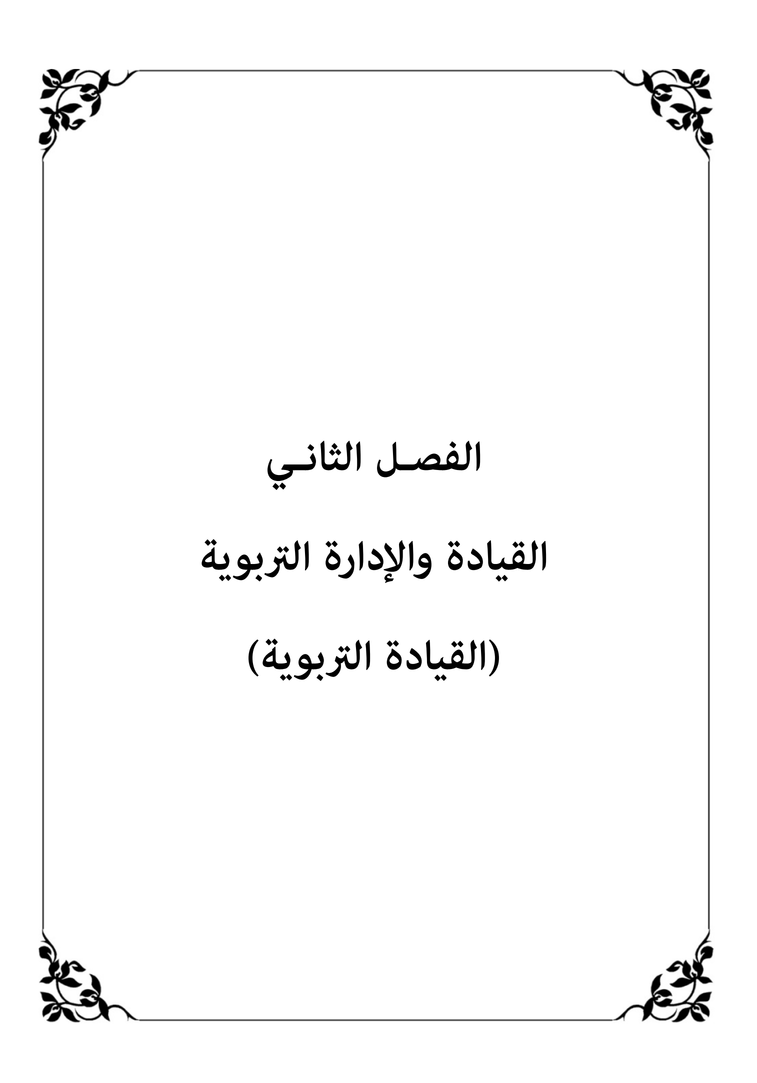
---

(1) باكير، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.

(2) ناجي، بسام حسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

المتغير الأساسي في هـذا النظـام فـإن مـن الطبيعـي أن يتـأثر نجـاح هـذا النظـام بنجـاح العاملين فيه وينظر إلى مدير المؤسسة التربوية على انه الركن الأسـاسي التـي يقـوم عليـه كيان المؤسسة التربوية، والدينمو المحرك لطاقاتها وإمكاناتهـا البشريـة والماديـة والموجـه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المؤسسة التربويـة إلى تحقيقها فهو الإداري والقائد التربوي المعين للإدارة وقيادة المؤسسة التربوية كـما انـه الشخص الذي انيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية[1].

(1)جابر، جابر عبد الحميد (2009).القيادة المدرسية والضبط دليـل المعلـم للتطـوير، ط1، القـاهرة: دار الفكر العربي، ص112.



# الفصـل الثانــي

# القيادة والإدارة التربوية

# (القيادة التربوية)

## تمهيد

القيادة من الموضوعات التي أثارت اهتمام الدارسين والباحثين والقـادة والإداريـين من العسكريين والمدنيين ورجال الدين والمصلحين الاجتماعيـين وحتـى النـاس العـاديين. ومرد هذا الاهتمام البالغ الذي يظهر في التاريخ العسكري وفي قصص القـادة العسـكريين ورجال السياسة والدين إلى أن القيادة تمس حياة الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر[1].

ومن هنا فان أصل الكثير من الأساطير التي تعكـس صـور القـادة الأقويـاء الـذين يقودون الجيوش المنتصرة أو يديرون المؤسسات الناجحة أو يصـنعون التـاريخ يعـود إلى الغموض الذي يحيط بفكرة القيادة والدليل على الاهتمام الواسـع بفكـرة القيـادة أن مـا كتب عن القيادة حتى 2002م قد بلـغ 134 مليـون بحثـاً وكتـاب ومقالـة وقـد زاد هـذا العدد منذ ذلك التاريخ[2].

## المبحث الأول: العلاقة بين القيادة والإدارة التربوية

على الرغم من وجود ارتباط وثيـق بـين مفهـوم القيـادة والإدارة إلا أنهـما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كـما قـد لا يكـون أيـاً منهما وبصفة عامة فإن القيـادة ليسـت سـوى إحـدى مكونـات الإدارة والتـي يـتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيميـة، وتتضـمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانـب غـير قياديـه

(1)Givens, R (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, Iss. 1, pp. 4-24.

(2) أبو الفضل، عبد الشافي محمد (2008). القيادة والإدارة في الفكـر العـربي المعـاصر، الريـاض: جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 29.

في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. من ناحية أخرى، بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهدهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير[1].

والإدارة التربوية هي عبارة عن عملية اجتماعية تهتم بالمحافظة على واستثارة ومراقبة وتوحيد الطاقات البشرية تحت ظل نظام متكامل يهدف إلى تحقيق أغراض تربوية سبق أن تم تحديدها والمؤسسة التربوية كوحدة إدارية صغيرة موجودة في قاعدة الهيكل الإداري لأي نظام تعليمي يجب أن تسير نحو أهدافها المرسومة لخدمة وتدعيم عمليتي التعليم والتعلم بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام والاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتعدد مستويات القيادة التربوية بدءاً من الوزير حيث يعتبر في قمة الهرم التنظيم مرور بكافة، المستويات حتى نصل للمدرسة، فعلى مستوى الوزارة نجد وزير التربية وهو القائد التربوي الأعلى يليه الوكيل والوكلاء المساعدين ومدراء الإدارات، ثم على مستوى المناطق، نجد مدريري المناطق، والمراقبون ورؤساء الأقسام[2].

أما في المؤسسة التربوية فنجد المدير الذي يعتبر هو القائد التربوي يليه المساعدون ورؤساء، ووظائف القيادة التربوية بكافة مستوياتها متتابعة ومترابطة ومتشابكة وتهدف بالدرجة الأولى إلى التخطيط والتنظيم ومتابعة الأمور والتأكد

---

(1) الصليبي، محمود (2005).الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن، ص35.

(2) باكير، مرجع سبق ذكره، ص 55.

من إتمامها وتحقيقها والحث عليها لتحسين الوضع القائم وإذا ما نظرنا لوظيفة المعلم كقائد تربوي فإنها لاشك تتطلب صفات تتمثل في القدرة على التأثير على الآخرين من تلاميذ بما يسهم في توجيههم بطريقة ايجابية، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم؛ ليكون ناجحاً في تشكيل منظومة متناغمة يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به وفق أسس تعتمد على حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته، ونجاح المؤسسة التربوية كمؤسسة تربوية وتطورها بل وتميزها مرتبط بجهود المدير والعاملين القائمين عليها وفي مدى توفر السمات التي تعينهم على أداء رسالتهم وهو نجاح يعكس الدور القيادي السليم لمسئوليها[1].

وتولي دراسات التغيير والإصلاح التربوي أهمية قصوى للقيادة، في كافة مستوياتها، حيث تؤكد لما للمعلم من دور أساس في ممارسة الدور القيادي مع نظرائه من العاملين، وهو الموجه الأول على مستوى القسم أو الموضوع الدراسي المحدد بما يخدم رؤية وأهداف المؤسسة التربوية في تأسيس التعليم والتعلم، ويقلل من أسطورة القائد الواحد للتغيير والإصلاح والمتمثل في شخص فرد من أفراد التنظيم[2].

ومما سبق إن مفهوم الإدارة التربوية تأثر بنفس العوامل التي تأثر منه مفهوم القيادة بصورة عامة، من حيث تعدد الزوايا التي نظر منها الباحثون المختلفون إلى هذه العملية، والتي ساهمت في ظهور القيادة التربوية والتي تميزت بان اهتمامها وتركيزها ينصّب على الطالب المتعلم. ويتبدّى دور القيادة التربوية

---

(1)أبو كريم، أحمد (2008). الشفافية والقيادة في الإدارة، عمان: دار الحامد، ص37.

(2)العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية والإدارة الحافزية، عمان: دار المسيرة، ص79.

في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال بناء شبكة من العلاقات داخل المؤسسة التربوية بحيث توفر فرص التعلم الفعال للطلاب جميعهم ، وتوظيف الخبرات والمهارات المهنية والمعرفية لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع، ويؤدي توفر العاملين السابقين إلى تحسن كبير في أداء التلاميذ، مما يؤدي بالتالي إلى تقليل اثر الفروق الاجتماعية والاقتصادية بينهم.

فقيادة المدير تتأسس على مدى توزيع الصلاحيات والقوة في مستوى التنظيم المدرسي، ومدى الانتقال من القيادة الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية، بحيث تتوزع الصلاحيات وتمنح صلاحية التعليم والتعلم والقياس والتقويم إلى العاملين في ظل شرط المساءلة الدائمة، ولكي تتعمق قيادة المدير من الضرورة بمكان أن تشحن بكل من الثقة والدعم، بحيث أن هناك علاقة مباشرة بين مدى تعميق الأهداف المشتركة والشراكة بين العاملين والتفافهم حول الأهداف المدرسية وبين تحقيق الجودة والنجاح، الشراكة التي تشكل الجذور لتوحيد الطاقات البشرية نحو تحقيق الغايات، وتتوحد هذه الطاقات بفعل الثقة والقيم التنظيمية والتماسك نحو الغايات من جهة، وتوسيع دائرة الحرية في العمل على مستوى الوحدة الصفية[1].

ويتأسس النجاح في القيادة التربوية على كل من عمليتي التعليم والتعلّم والمشروط على المستوى المدرسي والصفي بمدى دفع ودعم الإصلاح والجودة، وبعض هذه الشروط هي هوية المؤسسة التربوية، وشروطها الداخلية، ورؤيتها

---

(1) الشوابكه، زينب فهيد (2007). درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم بالأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص56.

وأهـدافها وأولوياتهـا، وتسـيير مواردهـا بمـا يـدعم أولوياتهـا، وإذا كـان المبنـى الـداخلي للمدرسة يدعم كل من التمهّن والتطور والتغيير، فـالمعلم وحـده لا يصـنع التغيـير إذا لم تتوفر في الفضاء المدرسي شروط لصنع التغيير والجودة، وهي مـما أسـلفناه، مـن وضـوح الرؤية والأهداف، وتحديـد الأولويـات وصـنع التماسـك والأهليـان التنظيميـة والمسـاءلة الدائمة لمدى النجاح في الوصول وتحقيق الأهداف المرجوة[1].

والمدير القائد هو مثال في سلوكه وردود فعله ويشكل المرجعية للمبادرة والتقليد الخفي من قبـل الطـلاب والنظـراء، فدعمـه الـدائم لطلابـه وشـحنه لقـدراتهم، وتنميتـه واعترافه بتميزهم ينمي لديهم الإبداع، والتغيـير بذاتـه يرافقـه الضـغط والتخـوف لـدى البعض، عليه فإن الدعم الاجتماعي والعاطفي والنفسي حاجة لدى بعض العاملين، ونشير هنا إلى أربعة أبعاد لدور المعلم في قيادة الجودة المدرسية وهي[2]:

• **البعد الأول لدور المـدير القيـادي**: يشـكل الطريقـة التـي يـترجم فيهـا المـدراء مبادئ الإصلاح المدرسي إلى آليات عمـل وسـلوكيات تعليميـة في مسـتوى حجـرة الصـف، وصنع التماسك بين مبادئ المؤسسة التربوية والنشاطات الصفية، وتحسـم مـدى انتمائـه وانخراطه في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها.

• **البعد الثاني لدور المدير القيادي**: يتأسس على التفويض ومنح السلطة للمدراء في قيادة التغيير، أو ملكية خاصة عـلى بعـض الإصـلاحات والمبـادرات. وهو ما تنميه القيادة الجماعية للمديرين والمسؤولية المشـتركة نحـو النهـوض

---

(1) الحسن، ربحي (2007). التخطـيط للتغيـير: مـدخل لتنميـة الإدارة، مجلـة الإدارة العامـة، عـدد 27، الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 65.

(2) محمد العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 123-126.

بالمؤسسة التربوية، والعمل مع الزملاء لتحقيق سبل النهوض بالمؤسسة التربويـة، يتحقـق من خلال الانـتماء مـن جهـة وقيـادة الآخـرين وصـنع التماسـك لتوحيـد الطاقـات نحـو الأهداف المشتركة.

•**البعد الثالث لدور المدير القيادي**: يشكل المدير دور الوسيط في قيـادة الجـودة المدرسية والتأسيس لهـا، وهـو المـترجم لأولوياتهـا وأهـدافها في سـلوكه ونشـاطه ولغتـه، ويعمل على تكريس الطاقات البشرية منها والماديـة الخارجيـة كسـبل لتحقيـق الغايـات المشتركة.

• **البعد الرابع لدور المدير القيادي**: وهو الأهـم عـلى حـد اعتقادنـا وبمـا تدعمـه الأبحاث التربوية، التأسـيس لعلاقـات وطيـدة مـن النظـراء مـن المـديرين بهـدف تنميـة التفكير والتعلّم والبحث المشترك لتحقيق الجودة المدرسية.

وتعد السـلطة تفاعـل بـين المـدير والمعلـم وتلاميـذه، فالمـدير هـو قائـد للعمليـة التعليمية، والمعلم ميسر للتعليم يتفاعل مـع تلاميـذه، فالتفاعـل هـو التـأثير المتبـادل أو المشترك بين الأفراد أو الجماعات، ومنها تفاعل المدير مع المعلم وتفاعل المعلم والتلميـذ، والتأثيرات المتبادلة أو المشتركة. ولكن سلطة المدير اختلفت بشكل جـوهري بـين المـاضي والحاضر فبعد أن كان المدير هو كل شيء في العملية التعليمية فقـد أصـبح دوره يتعلـق بالتخطيط والتنظيم والإشراف على العملية التعليمية[1].

مـما تقـدم نـذهب إلى نتيجـة مفادهـا، أن التنميـة والتطـور المهنـي للمـدراء في مؤسسات التربية والتعليم، يزيـد مـن نجـاح المـدير والمعلـم الفـرد ويـنعكس عـلى

---

(1) الحر، عبد العزيز محمد (2004) أدوات مدرسة المستقبل- القيادة التربوية، الريـاض: مكتـب التربيـة العربي لدول الخليج، ص78.

نظرائه في شرط العمل الجماعي والمشاركة المهنية في التخطيط والتنفيذ والتقييم، بما يحتم تحقيق الجودة في التعليم والتعلّم، والمؤسسة التربوية التي تعمل على بناء عمالة مهنيين وطاقم يتماثل أما المسؤوليات المنوطة به، وعلى المستوى العام، تعميق المتابعة، وتقييم الأداء، وتحديد ووضوح الأهداف بما يلتقي مع المستوى الأولي من الدعم للتوجيه، والتدريب والتنمية من قبل العاملين القادة لزملائهم ذات الحاجة إلى المعرفة التطبيقية لنجاح التعليم والتعلّم، وتعميق الشراكة والعمل الجماعي والالتفاف حول الأهداف المشتركة.

**المبحث الثاني: تعريف الإدارة والمدير وأنماط الإدارة**

يقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة) [1].

ويرى كنعان[2] الإدارة بأنها"عبارة عن تنظيم نشاط جماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة".

أما جوهر[3] فيري أن الإدارة هي "عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة".

---

(1)دياب، محمد إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ص94.

(2) كنعان، نواف (1980). القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، ص48.

(3)جوهر، صلاح الدين (1984). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: مكتبة عين شمس، 34.

ويرى نشوان[1] الإدارة بأنها "عملية تهدف إلى تحقيق غايات و أهـداف المؤسسـة, سواء كانت كبيرة كالدولة أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة".

وأشار الهواري[2] إن الإدارة ينظر لها من أكثر مـن جانـب كـالعلم وفـن وممارسـة حيث تتمثل نظرته للإدارة كعلم أي إن الإدارة عبارة عن مجموعه مـن المبـادئ والأسـس والقوانين والنظريات الخاصـة بقيـادة وتوجيـه جهـود وأنشـطة المرؤوسـين نحـو تحقيـق هدف محدد، في حين تتمثل نظرته للإدارة كفـن أي إن الإدارة عبـارة عـن مجموعـه مـن المهارات والقـدرات والمواهـب والخـبرات التـي يكتسـبها الإداريـون مـن واقـع الممارسـة الفعلية والخبرة العملية، أما الإدارة ممارسـة أي إن الإدارة هنـا هـي الاسـتخدام الفعـال، والكفء للموارد البشرية(موظفي المؤسسة) والموارد المادية (كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات) والموارد المالية(كل المبالغ من المال التـي تسـتخدم لتسـيير الأعـمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل) والمعلومات والأفكـار(الأرقـام والحقـائق والقـوانين والأنظمة) والوقت (الزمن المتاح لإنجاز العمل) من خلال العمليات الإداريـة المتمثلـة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

---

(1) نشوان، يعقوب(1992).الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عمان: دار الفرقان للطباعة والـنشر، ص11.

(2) الهواري، سيد(2000). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن أل 21 : روشتات إداريـة جديـدة لعـالم متغير متنافس، القاهرة: مكتبة عين شمس.

وعرفها مصطفى[1] بأنها ": هـي مجموعـة متشـابكة مـن الوظـائف أو العمليـات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابـة) تسـعى إلى تحقيـق أهـداف معينـة عـن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

وعرفها عريفج[2] بأنها: "تحقيق الأهـداف المنتظـرة بتنظـيم اسـتخدام الإمكانيـات المادية، والبشرية المتاحة مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ".

وقد ذكر عبدالـلـه[3] أن الإدارة هي" عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهـود العـاملين في المنظمـة أو المؤسسـة كـأفراد وجماعـات لتحقيـق الأهـداف التـي أنشـئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل اسـتخدام ممكـن للإمكانيـات الماديـة والبشرية والعينية المتاحة للمنظمة".

**وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فأن:**

- الإدارة عمليـة تعبـير عـن تفاعـل النظـام الإداري، ويعنـي البيئـة الخارجيـة والداخلية والموارد البشرية و المادية إلا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

---

(1) مصطفى، يوسـف(2005). الإدارة التربويـة مـداخل جديـدة لعـالم جديـد، ط 1، القـاهرة: دار اللغـة العربية، ص7.

(2) عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، ط(1)، عمان – الأردن: دار الفكر للطباعـة والـنشر والتوزيع، ص20.

(3) عبد الـلـه، شوقي(2006). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان- الأردن: دار المشرق الثقـافي، ص6.

- الإدارة عملية مستمرة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة.

- الإدارة عملية اجتماعية يعملون أفرادها معاً لتحقيق هدف واحد مشترك.

- الموارد التي تتعامل معها الإدارة تتمثل بالموارد البشرية والمادية مثل: المواد الخام والآلات والأموال.

- إحدى وظائفها التخطيط والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، والتنظيم لتوزيع المسئوليات على الأفراد العاملين في المؤسسة، وتوظيف الموارد البشرية الكفاءة، وتوجيه وإرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والرقابة لتأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة وتعديل ما تم انحرافه للوصول إلى الهدف المطلوب أفضل نوعية من المنتج سواء أكانت سلعة أو خدمة بأقل جهد وأقل تكلفة وأسرع وقت.

- الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي بما يضم من مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

- الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من

درس علـم الإدارة قـادر عـلى تطبيقـه. ففـن الإدارة هـو القـدرة عـلى تطبيـق الإدارة في المجالات المختلفة[1].

- الإدارة فن وعلم معاً: فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية إضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

مما سبق يتضـح لنـا أن الإدارة هـي عمليـة متميـزة لإنجـاز الأعـمال تتكـون مـن التخطيط والتنظيم والتشكيل والمتابعـة والتوجيـه والرقابـة لتحديـد وتحقيـق الأهـداف التنظيمية المرجوة من خلال الأفراد والموارد الأخرى، في حـين يعـرف المـدير بأنـه فـرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغـرض تحقيـق أهـداف المنظمـة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وهو فرد مسؤول، يمتلك سـلطة رسـمية مسـتمدة مـن الصـلاحيات الممنوحـة لـه بحكم المنصب الـذي يشـغله، مكلـف بممارسـة وظـائف التخطـيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة[2].

---

(1) الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر (2009). فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القياديـة لـدى مديري المدارس الثانوية بمحافظـات غـزة مـن وجهـة نظـرهم، رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، الجامعـة الإسلامية، ص108 .

(2) Jean.Luc CARRON, Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, P: 55.

**المبحث الثالث: أنماط الإدارة**

**وتتمثل أنماط المدير بما يلي**(1):

1- **المدير الديكتاتور:** هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبذلك فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني، ويفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس وهذه الافتراضات هي:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

والمدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.
- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.

---

(1) سالم الشيخ، مرجع سبق ذكره.

- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.
- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.
- العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.
- يعتقد أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... إلخ.
- ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة.
- يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى.
- إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبذلك فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة.

- يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحـدى نفسـه ويتحـدى النـاس بمـا يحققـه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفـاءة أعـلى دون النظـر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.
- مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الـذاتي نحـو إثبـات نفسـه مـن خـلال الأداء الذي يحققه. إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليسـتمد توجيهاتـه من نفسه.
- الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس.

وفيما يتعلق بمفهوم القيادة عند المدير الديكتاتور إنهـا الحـق المخـول لـه لاتخـاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك:

- أن القيادة حق له وليست حقاً للآخرين.
- إن القيادة تفوض وقد فوضت له من أعلى .
- القيادة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالقيادة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء.

2- **المدير المجامل:** هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالنـاس عنـده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى. ويفترض المدير المجامل افتراض أساسي عـن طبيعة الناس وهذه الافتراضات هي:

- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كـما تختلـف الحاجـات للفـرد الواحـد بـاختلاف الـزمن وأن الحاجـات الإنسـانية تتـدرج كـالآتي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.

- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.
- المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة.
- يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل، حيث إن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم.
- أن طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس.
- يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.
- المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

- يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.
- يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس.
- المدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.
- المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ؛ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.
- المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشكلات.
- إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة.
- المدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى.
- آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً.

3- **المدير البيروقراطي:** يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطيء وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني

الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، ويفترض المدير البيروقراطي افتراض أساسي عن طبيعة الناس وهذه الافتراضات هي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.
- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.
- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.
- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

4- **المدير قائد الفريق:** هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك **من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة. ويفترض المدير قائد الفريق افتراض أساسي عن طبيعة الناس وهذه الافتراضات هي:**

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.
- الطاقة الإبتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.
- مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس.
- مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.
- الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية.

- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد.
- المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً.
- إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها.
- يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.
- مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها.
- علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية.
- يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة.
- مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه.

- يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم.
- على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل.
- لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

**المبحث الرابع: تصنيف المدراء**

**هناك مقاييس تستخدم في عملية تصنيف المديرين وهي:**

**أولاً: تصنيف المديرين وفقاً للمستوى الإداري:** هذا التصنيف يرتكز على مفهوم الهيكل التنظيمي ومستوياته الإدارية مثل:

1- **مديرو الإدارة العليا Top Manager**: هم مجموعة من الإداريين الذين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها، الدخول في أسواق جديدة، بناء مصانع أخرى، إنشاء خطوط إنتاجية حديثة.

2- **مديرو الإدارة الوسطى Middle Manager**: يتحمل مدراء الإدارة الوسطى مسؤولية تنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة الدنيا.

3- **مدير الإدارة الدنيا (الاشرافية) (المستوى الأول):** يقومون بالإشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية (عمال).

**ثانياً: تصنيف المديرين وفقاً لمجالات الإدارة**

1- **مدير التسويق Marketing Manager**: يقوم بمسؤوليات مرتبطة بوظيفة التسويق التي تتضمن عدة أنشطة مثل التسعير – تطوير المنتج – الترويج والتوزيع ودراسة سلوك المستهلك.

2- **المدير المالي Financial Manager:** يقوم المدير المالي بالإشراف على الموارد المالية للمنظمة فيقوم بالتخطيط المالي وبالبحث عن طرق التمويل والعمليات المحاسبية والاستثمارات و الموازانات والرقابة المالية.

3- **مدير الإنتاج والعمليات Operations Manager**:هو المدير يشرف على عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4- **مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human resources:** يقوم بتخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار العاملين والتعيين والتدريب والتنمية وتعميم نظام الأجور والمكافآت والعلاقات ووضع نظم لتقييم أداء العاملين.

5- **المدير الإداري Administrative Manager:** لا يرتبط المدير الإداري بأي تخصص إداري معين مثل مدير إداري بمستشفى.

**ثالثاً: تصنيف المديرين وفقاً لنطاق الأنشطة:**

1- **المدير الوظيفي Functional Manager:** هو فرد مسؤول عن نشاط تنظيمي واحد مثل ( مدير إنتاج – مدير تسويق- مدير مبيعات – مدير تمويل).

2- **المدير العام General Manager:** هو فرد مسؤول على كل الأنشطة في المنظمة.

**رابعاً: تصنيف المديرين وفقاً لنوع المسؤولية**

1- **المدير التنفيذي line Manager**: يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير شركة، مدير الإنتاج ومشرفو الإنتاج.

2- **المدير الاستشاري Staff Manager**: يستخدم خبرته المهنية بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف المنظمة مثل المدير الاستشاري.

**خامساً: تصنيف المديرين وفقاً للمسمى الوظيفي**

إن الإداري هو مدير في منظمة عامة( لا تهدف إلى تحقيق الربح) بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال هدفها أساساً تحقيق الربح، ومن أمثلة الإداريين: مدير إداري لمستشفى، مدير إداري لمحافظة أو مدينة.

**المبحث الخامس: مقارنة بين القائد والمدير**

**[كن قائد ولا تكن مدير]**

تناول الكثير من رجال الأعمال والكُتّاب والمستشارين والدارسين والباحثين الفرق بين المديرين والقادة وبينوا الفرق بين الاثنين. وكثير من هؤلاء فضل القائد على المدير لأن القائد أكثر إبداعاً وأكثر فائدة للمؤسسة. ولكن النظر إلى المديرين والقادة بهذه الطريقة لا يخدم العمل بشكل جيد، فقد عَرفتُ مؤسسات لديها قادة وفشِلت بسبب عدم تمكنهم من إدارة الأعمال اليومية وعرفت كذلك شركات لديها مديرين متميِّزين وفشِلت كذلك بسبب عدم تمكنهم من الإبداع وتشجيع التغيير.

لذا يستنتج مما سبق إن المؤسسات تحتاج إلى المديرين والقادة معاً، مع تجنب تحويل جميع العاملين في المؤسسة إلى قادة، والابتعاد عن الفهم الخاطئ بأن الإدارة هي عبارة عن سلوك لا تحتاج إلى مهارات خاصة لان هذا النهج الخاطئ، سينتهي إلى حالة من الفوضى الإدارية وعدم التركيز على العمل التي قامت من أجله المؤسسة، فالإدارة مهمة سهله يستطيع معظم الناس القيام بها دون تدريب خاص، من هنا تسعى المؤسسات إلى خلق مديرين قادرين على القيادة وقادة قادرين على الإدارة؛ لأن القائد الجيد هو الشخص القادر على القيادة والإدارة في آن واحد.

حيث تسعى المؤسسات الناجحة على تدريب الأفراد على إدارة الأشياء وقيادة العاملين وتوجيه بصيرتهم نحو الأشياء وبناء الثقة في نفوسهم وتحفيزهم نحو النجاح، لذلك امتاز المديرين الأوائل بمهارة إدارتهم للأعمال المتعلقة بمؤسساتهم وقيادتهم المتميزة لذا فإن مجتمع العمل يتفهم الإدارة بشكل جيد ولا يتفهم القيادة في معظم الأحيان. وبشكل عام يكون القائد قادراً على تحميس الناس لإتباعه، فالقائد الجيد هو الذي يتمكن من فهم ما يدور في عقول الناس ويحركهم من واقع عقولهم. هنا يشعر الناس أن عقولهم في انسجام تام مع القائد، وبذلك لا يترددون في تنفيذ رغبته أو طلبه.

والقيادة هنا نوع من العمل السيكولوجي، وإذا استطاع القائد تطبيق طرق القيادة الحديثة فإنه يكون وبلا شك فاعلاً بشكل أكبر. إن مهارات القيادة مثلها مثل مهارات الإدارة يمكن تعلمها، لكن القائد يدرك الوضع السائد ويتمكن من تغييره. إذن تعلُم القيادة يعتمد على مواجهة الأوضاع غير المُرضية والانتقادات غير المرغوبة.

**إذن يمكن استنتاج الفرق بين القيادة والإدارة**[1]:

- تعتبر القيادة مفهوماً قديماً بينما الإدارة مفهوم حديث لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة الإدارة لم يظهر إلا من نحو100 عام بعد الثورة الصناعية ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

- الإدارة عملية يوجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول لنتائج أكثر فاعلية في مواقف العمل أو الإنتاج.

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة و تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات" اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

إذا فأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمدرسة بها عدد غفير من العاملين، وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما

---

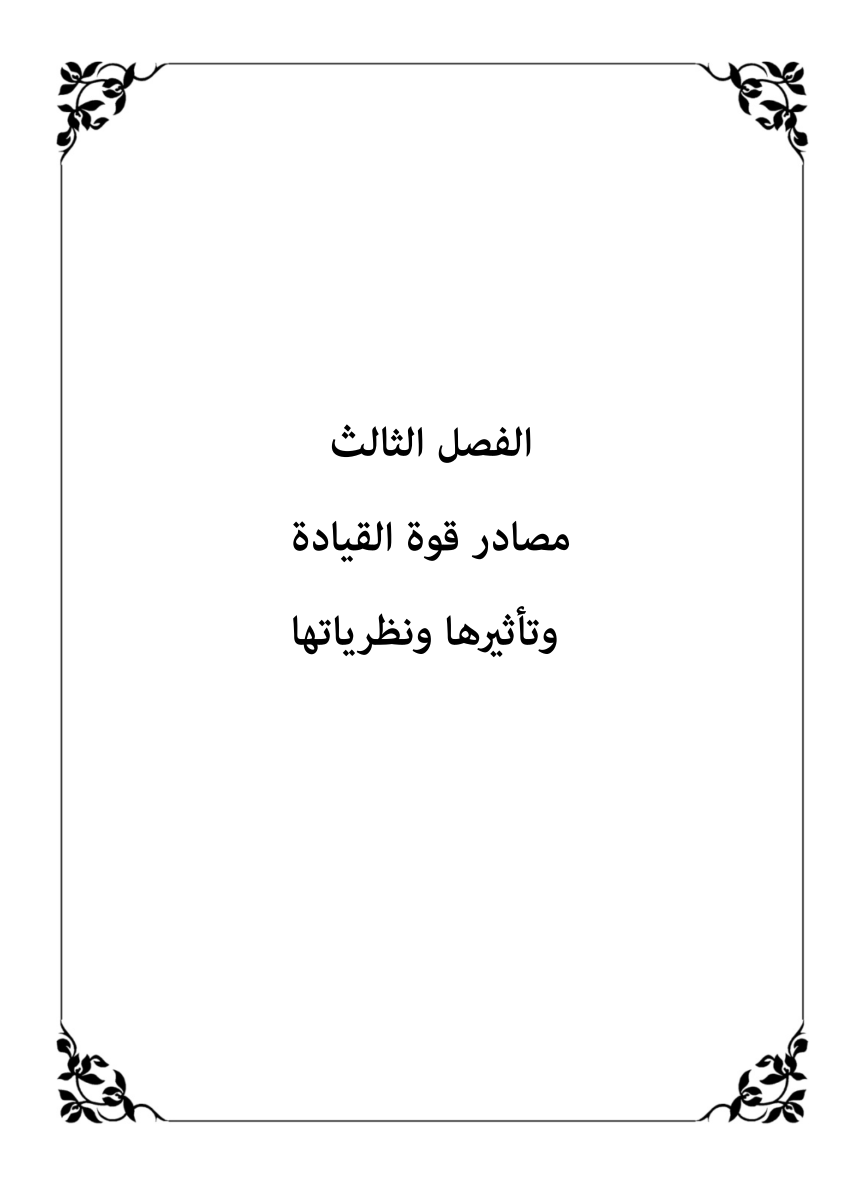
(1)بن دهيش، خالد بن عبدالله (2006). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض: مكتبة الرشد، ص83،84.

القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل. ومن هنا يوضح الجدول التالي مقارنة بين المدير والقائد.

**الجدول(1) مقارنة بين المدير والقائد**

| المدير | القائد |
|---|---|
| يترأس بعض الموظفين | يكسب اتباعاً |
| يتفاعل مع التغيير | يعمل التغيير بنفسه |
| يهتم بالكفاءة | يهتم بالتأثير |
| لديه أفكار جيدة | يطبق الأفكار |
| يحكم المجموعات | يقنع أتباعه |
| يحاول أن يكون بطلا | يصنع الأبطال |
| يبقي على الأوضاع على ما هي عليه | يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية |
| يركز على الحاضر (الربح والخسارة) | يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى |
| يقلد، ويتبع النظام ويطبق السياسات واللوائح | يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة ويبتكر، ويتحدى |
| يظل محايد للوصول لقرار موضوعي | يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء |
| يستغل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف | يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له |

| يعتمد على التحكم والسلطـة | يعتمد على الإدارة ويلهم الآخريـن بالثقــة |
| --- | --- |
| يقود موظفيه | يعلم موظفيه |
| يسمع الناس، ويأمـر | يسأل ويجذب النـاس، ويتواصل |
| يبعث فيهم الخوف | يبعث فيهم الحماس |
| ينسب الفضل له | ينسب الفضل لغيره |
| يستخدم الناس | يطور الناس |
| يعلم كيف تفعل الأشياء | يبين كيف تفعل الأشياء |
| يقول أنا | يقول نحن |
| مفروض على الجماعة | يتبع تلقائيا من الجماعة |
| يركز على العمليـات | يركز على الرؤيــة، والقيــم |
| يفعل الأشياء بشكل صحيـح | يفعـل الأشيـاء الصحيحة. |
| يستسلم للظـروف | ينتصـر على الظــروف |
| يركـز على الأنظمــة | يركز علـى الناس |
| يحافظ على الأمور كما هي | يطـور الأمور. |
| يفكر بالمنطق، والإستمـرار | يفكر بالحـل ،والتجديـد، والتغيــر |
| يمتلك القدرة على الحـزم | يمتلك المهارة في التوفيق بين الآراء المختلفة |
| ينظر للحد الأدنى | ينظر إلى الحـد الأعلـى |
| يسأل كيف ومتى | يسأل ماذا ولمـاذا |
| يعطيه الآخرون منصباً | يأخذ زمام المبادرة للقيادة |
| يتجنب المخاطر | يواجه المخاطر |



# الفصل الثالث

# مصادر قوة القيادة

# وتأثيرها ونظرياتها

**تمهيد:**

يعود السلوك القيادي إلى استخدام المدير واحد أو أكثر من مصادر السلطة للتأثير في سلوك العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ومن اجل فهم عملية التأثير في القيادة من الضروري الأخذ بعين الاعتبار تأثير العاملين على مديرهم بنفس درجة تأثير المديرين على العاملين وهذا ما يطلق عليه (القوة المعاكسة) والتي تلعب دوراً هاماً في تحسين الممارسات الإدارية والفنية لدى المديرين وتزيد من التفاعل والانسجام بين المديرين من جهة والعاملين من جهة أخرى. وتعد عاملاً بارزاً يؤدي إلى الابتكار والإبداع والتمييز ويساعد في تلبية حاجات العاملين ورفع معنوياتهم وتعزيز أدوارهم وانتمائهم وولائهم لمهنتهم وحل مشكلاتهم.

**المبحث الأول: مصادر قوة القيادة وتأثيرها**

أشارت باكير [(1)] إلى أن فهم عملية التأثير في القيادة تتطلب مراعاة تأثير القائد على العاملين وأيضاً تأثير العاملين على القائد والتي يطلق عليها "القوة المعاكسة" وقد حددت مصادر القيادة المعاكسة في النقاط الآتية:

1- **اعتماد القائد على المرؤوسين:** وقد يتخذ هذا الاعتماد صوراً متعددة ويكون أكثرها وضوحاً عندما يكون القائد منتخباً من قبل العاملين ويمكن إبقاؤه أو عزله حسب ما يرونه مناسباً لهم. وهذا الاعتماد يأخذ عدة أشكال. فان الشكل الأساسي يأخذ أن القائد يحتاج إلى رضا العاملين عليه وذلك لأن

---

(1)مي عادل باكير(2008). مصادر سلطة معلمي المدارس الثانوية في الأردن، مرجع سابق، ص ص21-24.

العاملين يستطيعون إحالة أي قائد لا يقوم بمهامه مثل المطلوب واختيار قائد بديل بـدلاً منه وفي حال لهم يقم القائد الجديد بأداء واجباته يستطيع العاملين أن يستبدلوه بقائـد على قدرة عاليـة مـن القيـام بمهامـه. وبـذلك يصـبح المـدير كجـزء مـن وحـدة العـاملين ويتفاهم معهم من اجل بقاءه في منصبة والحصول على رؤية جيـدة مـن قبـل العـاملين فتصبح المصلحة مشتركة بين القائد والمرؤوسين وذات أهمية بالنسبة إلى الطرفين.

2- **تقييم القائد من قبل المرؤوسين:** أن العاملين في المؤسسة هم أساس إحـراز أي نجاح وبقاء المؤسسة وهذا من خلال أدائهم الجيد لعملهم ويكـون هـذا التقيـيم ذا اثـر على سمعة القائد وعناصر ارتقائه إلى وظيفة أفضل من وظيفته الأصلية. بحيث أذا كانت المؤسسة ناجحة سوف يكتسب القائد السمعة الحسنة بأنه قائد فعال، وله القـدرة عـلى إدارة المؤسسة بشكل ناجح. وفي حالة عدم قيام العاملين بأعمالهم عـلى الـنهج المطلـوب فأن المؤسسة ستفشل فشل كبير وبالتالي ستتأثر سمعة القائد بأنه قائد لا يمتلك الجـدارة لأداء عمله نجاح. فلابد للقائد أن يقيم أداء العاملين في المؤسسـة ومسـاهمتهم في إنجـاز الأعمال التي تستند على المؤسسة للقيام بها وأدائها على أكمل وجه.

3- **تشكيل تنظيم أو اتحاد من قبل العاملين في المؤسسة:** أن تشكيل تنظيم من قبل العاملين في المؤسسة واتخاذ قرار جماعي في إنشاء اتحاد أو جمعية يشكل قوة ضغط على القائد عند تضارب مصالح العمل القائد مع العـاملين في المؤسسـة. وقد يكون اتحاد العاملين في المؤسسة هدفه الحصول على حوافز ماديـة ومعنويـة تلبي احتياجات العاملين في المؤسسة وحمايتهم من الإغـراءات المرتبطـة باسـتغلال الوظيفة. مما يشعر المدير بالضعف داخل المؤسسة حيث يعـد شـكل مـن أشـكال تخلي المدير لكثـير مـن مهامـه. ومـن الممكـن أن يـؤثر هـذا الاتحـاد عـلى سـمعة

المؤسسة أو تقلل من إنتاجها وذلك نتيجة لتعارض المصالح بين القائد العاملين في المؤسسة.

4- **تحكم المرؤوسين بالمعلومات المهمة:** في بعض الأحيان يتحكم العاملين في المؤسسة ببعض الأحيان على تشويه المعلومات التي يقوم عليها المؤسسة أو استغلالها للضغط على المدير. وفي الأحيان الأخرى يستغل العاملين في المؤسسة المعلومات كوسيلة لإقناع ذوي القوة إلى جانب القائد. وبذلك يزيد من شعور المرؤوسين بأن لديهم القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وتزيد من مسؤوليات العاملين في المؤسسة في الحين الذي يعجز المدير على حل هذه المشاكل بسبب قصور مسؤولياته في المؤسسة.

5- **الخبرة والجدارة لدى العاملين في المؤسسة:** أن تمتع العاملين في المؤسسة بالخبرة والجدارة تزيد من اعتماد القائد على العاملين في المؤسسة خاصة إذا تعذر وجود أي بديل للعاملين في المؤسسة ليحل مكانه، وتحدث القوة المعاكسة عندما يحقق المرؤوس درجة كبيرة من الجدارة والخبرة وتسهيل أمور العمل مما يؤدي إلى زيادة اعتماد الرئيس على المرؤوسين، وصاحب ذلك قدرة المرؤوس على الانتقال إلى مستويات ودرجات أخرى أعلى. وبأغلب الأحيان يكون القائد هو الذي يمتلك الخبرة والكفاءة الأعلى في عمله، وله في المقابل الراتب الأوفر بين المرؤوسين وذلك مقابل استخدام خبرته في مجال الإشراف على سير العمل. ولهذا السبب يشعر بعض المرؤوسين بالغيرة والحسد من القائد وذلك لشعورهم بأن لديهم كفاءة أفضل من الكفاءة التي يمتلكها المدير.

6- **الشعور بالأفضلية من قبل العاملين في المؤسسة:** في حال تم تعيين مدير جديد: يشعر المرؤوسين بأفضلية عندما يتم تعيين قائد جديد وذلك لشعورهم بأن لديهم خبرة وجدارة بأنظمة وقوانين المنظمة. ويعد هذا المصدر من أخطر

التي ممكن أن تظهر، وذلك لأن هذه المرحلة تقوم على كشف العوامل لما يتولد لدى القائد بأنه عديم الخبرة وأنه عاجز على القيام بوظيفته بتنظيم العمل وانجازه. وهذا يؤدي إلى تفاقم الصراعات داخل المؤسسة بين المرؤوسين والقائد وتسبب هذه الصراعات عرقلة نجاح السلطة وفشل المؤسسة أو المديرية وتشويه سمعتها.

7- **استخدام أسلوب الرياء والمداهنة والنفاق من قبل العاملين في المؤسسة:**

وهذا الأسلوب يستخدم اتجاه المدير الذي يقوم على رئاسة المرؤوسين للحفاظ على وظيفته فإذا كانت المداهنة على حساب العمل ورضا المدير فالمرؤوس ينجح في تحقيق مراده وإذا كانت المداهنة والنفاق بشكل يبدو حقيقياً للمدير فهذه تفيد المرؤوس في تحقيق علاقة جيدة مع المدير الذي يرأسه وهناك طرق أخرى من أجل تحسين العلاقة مع المدير وهي إثبات المرؤوس بأنه يمكن الاعتماد عليه بشكل جيد إضافة إلى إبداء إخلاص المرؤوس لمديره إذا كان هناك انتقادات ضد المدير، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين لتجنب حالات الغضب والوصول إلى أعلى الرتب لدى المدير فبعض المديرين يواجه الموظف المشكلة بالصوت العالي والإهانات ويقوم الموظف باستخدام أسلوب التودد لدى المدير في العمل بهدف تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه في العمل.

وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي:

- **قوة المكافأة**: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.

• **قوة الإكراه**: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

• **السلطة القانونية**: ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل.

• **قوة التأثير**: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب.

• **القوة الفنية التخصص**: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.

• **قوة الإعجاب**: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

**المبحث الثاني: نظريات القيادة**

النظرية Theory هي "تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ[1]. كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض[2].

---

(1) الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم (2005). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، ص47.

(2) Vegoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, 12(4), 1-32.

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة أمراً حديثا فحتى عـام 1950 لم تظهـر دراسـات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشـكل واضح قبل الستينات، وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسـة (W.k.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكيـة التـي قامـت بـدعم الدراسـات في مجـال الإدارة ورصـدت في الفترة ما بين 1946-1959 مبلغاً يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خـلال هـذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قـام كـولادارسي وجيتزلـز بإصـدار كتـابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية وكان هذا الكتاب مـن بـين مجموعـة مـن الكتابات في هذا الميدان مـن أمثـال مـا كتبـه جريفـث (Griffiths) وهـاجمان وشـوارتز Hagman& Schwartz وكامبل وجريج Campbell & Gregg وبلـزل Belsile ووالتـون Walton وكثيرون غيرهم. وقد كان المديرين قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحـاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصـية معتمـدين عـلى طريقـة التجربـة والخطـأ، ولكـن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ التجربة والخطأ أو من حلـول جـاهزة محفوظـة هو إنسان مهمل لذكائه منكر لإمكانات الإبداع الذاتي، والإبداع يحتـاج إلى خلفيـة قائمـة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى إنسان يعتمد نظرية واعية في ممارساته[1].

والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية، فالإدارة شأنها في ذلك شأن العلوم الإنسانية الأخرى، عمليـة إنسـانية معقـدة ومتعـددة الجوانب وليس من السهل وضع نظرية عامة لها. ولكـن بـالرغم مـن الاعـتراف

(1) المـومني، واصـل (2007). الإدارة المدرسـية الفعالـة، موضـوعات إجرائيـة وأساسـية مختـارة لمـديري المدارس، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص178.

بصعوبة وضع نظرية إدارية إلا أن ذلك لا يعني عدم البحث في الموضوع، بـل إن أهميـة ميدان الإدارة تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً جداً لـكي تـتمكن المؤسسـة مـن القيام بأعمالها بنجاح متجنبة طريقة التجربة والخطأ. فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعيـة يبين بوضوح أن مجرد ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا مـن خـلال مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملاً مرشداً وموجها إلى ما يمكن أن يلاحـظ أو يقـاس أو يفسر. وقد يلمس المهتمون بعلم الإدارة صراعاً بين ما يسمى النظري والعمـلي Theory and Precticeِ ، هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات وقصر عمرها. ولكن مهماً كان السبب فيجب ألا يسمح لكل هذه العوامل بالتقليل من أهمية اعتبارنـا للنظريـة في الإدارة. لأن قيمة النظرية لا تقاس بعمرها طال أم قصر " فالنظرية قد تكون خطـا ولكنهـا تقـود إلى التقدم"[1].

فكم من النظريات العلمية ثبت خطؤها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم؟ فهـل بالإمكان إنكار الخدمة التي قدمتها لنا النظرية القديمة التـي قالـت: بـأن الـذرة هـي أصـغر الأشياء وأن انقسامها غير ممكن؟ فالملاحظات التي قادتنا إليها هذه النظرية هـي التـي أدت التقدم والتطوير الذي نشهده اليوم في عالم الذرة. فالنظرية في الإدارة ضرورية لتنبيه الإداري، وهي تعمل بوصـفها دلـيلاً وموجهـاً لـه، فالقصـد الأسـاسي لأي نظريـة هـي المسـاعدة عـلى التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معـين، ولـذا كـان لزامـا عـلى الإداري أن يبلـور البنـاء

(1) أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص35.

النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتاج التطبيقـي وبـدون اعـتماد النظريـة يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في ضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره.

قد يظن بعض النـاس أنـه مـادام الشيء مطبقـاً ويعمـل فلـماذا نجهـد أنفسـنا في معرفة "لماذا" ؟ ولكن إذا لم يعرف الإنسان ما لذي يبحث عنه فإنه من الصعب عليـه أن يجد شيئاً مهماً[1].

وقد عبر ثومبسون Thompson عن أهمية النظرية بقولـه: "إن النظريـة الملائمـة تساعد المـديرين عـلى الاسـتمرار في النمـو بتزويـدهم بأفضـل الطـرق لتنظـيم خـبراتهم وبالتأكيد على ترابط الظواهر مثل هذه النظريـة تبقـيهم يقظـين للنتـائج غـير المتوقعـة لأعمالهم، إنها تجنبهم التفسيرات الصبيانية للإعـمال الناجحـة كـما تنـبههم إلى الظـروف المتغيرة التي قد تستدعي تغيراً في أنماطهم السلوكية"[2]، لذلك انتهى الباحثون في موضوع القيـادة إلى أن هنـاك مجموعـة مـن النظريـات الخاصـة بالقيـادة والقائـد وسـوف يـتم تقسيمها في هذا المطلب إلى نظريات قديمة وأخرى حديثة:

**أ- النظريات الكلاسيكية في القيادة:**

ومن هذه النظريات الوارد ذكرهم في[3]:

- **نظرية الرجل العظيم :Great Man Theory:** تعتبر نظريـة الرجـل العظيم من النظريـات الأولى في القيـادة، وأبـرز دعاتهـا فرانسـيس جـالتون (Francis Galton) وتفرض هذه النظرية أن التغيرات في الحيـاة الجماعيـة

---

(1) الحريري، مرجع سبق ذكره، ص45.

(2) الطويل، هاني عبد الرحمن (2005) الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان، ص14.

(3)علوي، طاهر (2007). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، عمان: دار المسيرة، ص18.

والاجتماعية تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين وذوي مواهب وقدرات غير عادية وتجعل هذه العبقرية منهم قادة بغض النظر عن المواقف الاجتماعية والمهام التي يواجهونها. فالقائد شخص موهوب، ذو قدرات فردية خاصة منحها له الخالق، تجعله متميزاً عن باقي أعضاء الجماعة، لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد أصلاً، فلا يمكن اكتسابها. ويستطيع هذا القائد الملهم أن يحدث ما يشبه المعجزات من التغيرات في الجماعة في ظروف معينة، يعجز عن إحداثها في ظروف أخرى، وتتوقف قدرة القائد على التغيير ودرجة التغيير الذي يستطيع إحداثها على بناء أو تنظيم الجماعة ككل، وعلى موقعه في هذا البناء وعلى طبيعة التغير المنوي إحداثه.

وتقوم هذه النظرية على فرضية القائد الملهم ويشير لويس كامل مليكه نقلا عن راندر، وكارتريت (Rander & Cartrit) إلى أن هذه النظرية تتضمن تحديداً للوظائف الجماعية، وأن مثل هذا التحديد غير ممكن في المرحلة الحالية من البحوث، ويفضل أن نميز الوظائف المختلفة في الجماعة دون نسبة إحداها للقيادة، ثم يتم بعد ذلك الكشف عملياً عما يحدد توزيع الوظائف داخل الجماعة، وعواقب اختلاف التوزيع بين الأعضاء ذلك لأن أي عضو الجماعة قد يؤدي وظائف جماعية و طبقاً لذلك لأن أي عضو في الجماعة قد يؤدي نفس الوظيفة عن طريق أنواع مختلفة من السلوك[1].

- **نظرية السمات:** وتفترض هذه النظرية أن القادة يتصفون بسمات وخصائص معينة وصفات شخصية تسمح لهم بأن يكونوا قادة فهي تفترض أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القائد أينما وجد، بغض النظر عن نوع القائد أو

(1) باكير، مرجع سبق ذكره، ص37- 38.

المواقف أو الثقافة، إلا أن هـذه النظريـة لم تصـمد طـويلاً أمـام الواقـع، ذلـك أن أنواعـاً مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة فالسمات والخصائص والقدرات التي تميـز القائد تختلف عن جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تغير هذه الوظيفة نتيجـة الظـروف الاجتماعية للجماعة، تركز على شخصـية القائـد وخصائصـه وتختلـف المعـايير في تحديـد هذه الخصائص من مجتمع لآخر، هناك خمسة أنواع للسـمات القياديـة هـي: السـمات الجسـمية "كالصـحة والطـول والعـرض، السـمات المعرفيـة " الـذكاء، الثقافـة، اسـتشراف المستقبل، السمات الاجتماعية فـن التعامـل، كسـب الآخـرين، حسـن الاتصـال السـمات الانفعالية كالنضج الانفعالي، وضبط النفس السمات الشكلية[1].

ويعتبر العالمان(Bernard ، stogil) من المتحمسين لهذه النظرية حيـث اعتمـدوه على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاما بحصر الصفات الشخصية والخصائص التـي تميزه عن غيرها ومنها:

1- مجموعة من السمات الشخصية والخصائص وتتركز في الذكاء والطموح، والقدرة عـلى التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل الموقف بدقة، وعدم التسرع في الحكم على الأمور.
2- مجموعة السمات البدنية التي تمثل في الرجولة، والنضج، والشجاعة، وحسـم الأمـور، والثقة بالنفس.

---

(1)العنزي، حمود عايد جمعان (2005). القيادة التحويلية لدى مـديري المـدارس الثانويـة في السـعودية وعلاقتها بأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة جامعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ص23.

3- مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي والانتماء للأسرة والوطن.

4- مجموعة السمات العملية وتظهر المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الإحداث، والمعرفة بشؤون الحياة المختلفة.

5- مجموعة السمات الأخرى، مثل الحاجة إلى التفوق، والثبات والذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة.

- **النظريات السلوكية:** جاءت لعدم القناعة بالنظرتين السابقين السمات والرجل العظيم وأصبح تركيز الباحثين السلوكيين على السلوك الواقعي للقائد ماذا يفعل وكيف يتصرف اعتمادا على اعتقاد رئيسي وهو أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا خاصا لقيادة الإفراد والجماعات في تحقيق أهداف معينة. لذ نجد النظريات السلوكية ركزت على فاعلية القائد في بعدين[1]:

1- انجاز العمل.

2- العلاقات الإنسانية.

**وتتضمن النظريات السلوكية نماذج مثل:**

أ- **دراسات جامعة أيوا:** جاءت من خلال ثلاثة باحثين لوين، ووايت، وبت حيث اجروا دراسة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة وقسموهم إلى ثلاث مجموعات وكانت المجموعة الأولى تمثل القيادة الدكتاتورية والمجموعة الثانية

(1 )Robbins, Stephen (2004). Essentials of Organization Behavior, New Jersey: prentice Hall, p34.

تمثل المجموعة الديمقراطية أما المجموعة الثالثة؛ فمثلت القيادة المتساهلة. فكانت ملاحظاتهم على القائد والأتباع في كل مجموعة كما يلي[1]:

* **المجموعة الأولى (الديكتاتوري):** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة.

* **المجموعة الثانية (الديمقراطي):** وهو النمط الفعَال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين في أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

- **القرار بالإجماع**: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

- **القرار الديمقراطي**: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

* **المجموعة الثالثة(المتساهلة):** وفيه يخوَل سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب – **دراسات جامعة أوهايو**: بدأ ها مجموعة من الباحثين بعد الحرب العالمية الثاني ودرسو ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على سؤال محدد وهو ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد وركزت على[2]:

1- المجموعة الأولى التي تشير إلى تصميم العمل وتنظيمه

(1) Tom Knight&Trover Howes(2004).Knowledge Management: A blueprint for Delivery, Oxford :Butterworth Hinemonn , p30.

(2) Barnes, Stuart (ed.,) (2002 )Knowledge Management System: Theory & Practice, London: Thomson Learning, p62.

2- المجموعة الثانية والتي تشير إلى تقدير الناس والاهتمام به.

فالبعد الأول هو المبادأة في العمل والبعد الثاني في العلاقات الإنسانية المتبادلة.

- **نظرية الشبكة الإدارية (بليك وموتون):** وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها (Robert Blak& James) ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو وماتشاجن، حول فاعلية سلوك الإداري والتي توصلت إلى نمطين للقيادة الإدراية[1]:

1- الاهتمام ببعد الفرد

2- الاهتمام ببعد الإنتاج.

وهناك أنماط قيادية متعددة في هذه النظرية ترتبط جميعها ببعد الإنتاج والعاملين يعد اسلب المدير من أهمها ويتميز باهتمام عالي في الإنتاج والعاملين في المؤسسة، حيث يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم مع محاولته الحصول على إنتاجية ممكنة عن طريق إقامة علاقات طيبة ببين الطرفين.

- **نظرية الخط المستمر (شميدت وتاتنبوم) (Tanenboom،Shmeadet):**
وهي تعالج بعدين هامين هما مقدار الصلاحية أو السلطة التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين حيث يستطيع أن نصنف نمط القيادة عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطيا أو ديكتاتورياً ولبيان أثر تلك

---

(1) الربيعة، صالح بن محمد (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

النظرية على فاعلية الإدارة أو في موقف وسط بينهما. كما بينت هذه النظرية أن هناك قوى مؤثرة في كيفية ممارسة القيادة الفعالة[1]:

- القوى الكامنة في القائد: حيث نقاط الضعف والقوة والتي يؤثر على القيادة في المنظمة وعلى فاعلية القيادة وهذا يعتمد وبشكل فعلي على قدرات القائد الفعالة الجسمية والعقلية وثقة مرؤوسيه، ومعتقداته الشخصية.

- القوى الكامنة لدى المرؤوسين: حيث إن الموقف نفسه يؤثر في اختيار القيادة وفي درجة الفاعلية والعاملين والمؤسسة.

- القوى الكامنة في الموقف: حيث يؤثر الموقف في نموذج اختيار القائد من حيث قدرة هذه المؤسسة على التواصل في ظل المشكلات التي يعاني منها وفق قدراتها على استيعاب المرؤوسين ومشاركتهم حل المشكلات.

- **النظريات الموقفية في القيادة:** ظهرت هذه النظريات بسبب الثغرات الموجودة في النظريات السلوكية السابقة حيث بدأ الباحثون يهتمون بدراسة الاعتبارات أو المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل شخصية القائد وشخصية المرؤوسين والمتغيرات الموقفية. في هذا النظرية لابد من قياس أمرين هما[2]:

**الأمر الأول**: وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

(1) الطراونه، تحسين (2010). الأخـــلاق والقيادة، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص170.

(2) الطراونه، مرجع سبق ذكره، ص 170 - 185.

**الأمر الثاني**: الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة الآتية مرتبة حسب أهميتها[1]:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة(س)
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكل(غ)
- قوة القائد: قد يكون قوياً(ق) أو ضعيفاً (ض)

وينشأ من هذه الأبعاد مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س،غ،ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام، وفي المواقف الأربعة الآتية:

(س، غ، ق) / (س، م، ض) / (س، م، ق) / (ج، غ، ض)

وتكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية. ويعتمد هنا القائد في هذه النظرية على أن دوافع القائد وقدرته على التأثير في المواقف وضبطها، وقد اعتمد هذا النموذج على نمطين هما التوجه نحو الاهتمام بالعمل، وتوجه نحو الاهتمام بالعاملين كما يمكن تمثيل على فاعلية القيادة حيث تبين أن الفاعلية الإدراية لها الدور الكبير في دفع العاملين نحو الانجاز ونحو إحداث التغيير المطلوب المطلوبين في المؤسسة فدور القائد يعد دوراً مهما ومظهر مهم من مظاهر فاعلية المؤسسة ونجاحها وفشلها. وفي المواقف الثلاثة الباقية:

---

(1) زويلف، مهدي؛ العضايلة، علي(1996). إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص249.

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض، ج، م، ق) (تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية[1].

- **نظرية المسار والهدف(Path- Goal):** قام بتطوير هذه النظرية هاوس وإيفانس وبينا أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي[2]:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقة بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- المشارك: يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.
- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- الإنجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

- **نظرية النضج الوظيفي للعاملين (هيرسي وبلانشارد):** هيرسي وبلانشاد (Hersey & Blanchard) فقد استخدما بعدي السلوك القيادي (الموجه

---

(1) Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB. Retrieved November 15, 2009, from www.usm.my , p34.

(2) Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. The Service Industries Journal, 26(8), 889–901.

للاهتمام بالعمل والموجه للاهتمام بالعاملين) لوصف أربعة أنماط قيادية، واستخدما بعدا واحدا فقط لوصف طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة. وهذا البعد هو مقدار نضج (Maturity) الفرد أو المجموعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحديد أهداف عالية وقابلة للتحقيق، وبالرغبة في تولي المسئولية وتحملها، وبمستوى خبراتهم في العمل. وعليه وصفوا أربعة مواقف يدل على عدم نضجها. وبذلك تستخدم المزاوجة بين الأنماط القيادية الأربعة والمواقف الأربعة لتحديد أي الأنماط أكثر فاعلية وفي أي موقف. وفي هذا الإطار وضعت نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية الافتراضات الآتية[1]:

1- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل أكثر الأنماط فعالية في مجموعة العمل الغير ناضجة بدرجة كبيرة.

2- يكون لنمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين في آن واحد أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الغير ناضجة نسبياً.

3- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعاملين أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة نسبياً.

4- يكون النمط القيادي الموجه قليلا للاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة.

(1) BLAKE, Robert R., and Anne Adams (2004). Macanese, Leadership Dilemmas-Grid Solution, Gulf Publishing Company , P.268.

- **نظرية ردن "ذات الأبعاد الثلاثة" D-3:** أوضح ردن في دراسته أهمية الموقف في تحديد فاعلية القيادة، وافتراض أن هناك أربعة أساليب أساسية للقيادة وهي[1]:

1- **الأسلوب المتكامل**: إذا استخدم في وضعه غير المناسب فأنه قد يؤدي إلى أسلوب توفيقي أما في استخدم فأنه قد يؤدي إلى أسلوب منفذ فعال.

2- **الأسلوب المترابط**: إذا استخدم بأسلوب غير مناسب يكون أسلوب تبشيري أما في استخدم بأسلوب مناسب فيكون الأسلوب المطور.

3- **الأسلوب المفضل**: إذا استخدم بأسلوب مناسب فتكون الاستجابة له أسلوب بيروقراطي ملائم أما إذا استخدم بصورة غير مناسبة يصبح أسلوب انهزاميا.

4- **الأسلوب المكرس**: إذا استخدم بأسلوب أو طريقة مناسبة ينتج عنه أسلوب مستبد خير أما إذا استخدم في أسلوب غير مناسب فينتج عنه الأسلوب الاستبدادي.

وكل واحد من هذه الأساليب الأربعة يكون مؤثرا أو غير مؤثر استناداً إلى الموقف الذي يستخدم فيه، إذن ينتج عن هذه الأساليب المؤثرة وغير المؤثرة ثمان من الأساليب قيادية وفقاً لما يراه " ردن" في نظريته.

ب- **النظريات الحديثة في القيادة:** وفي ذلك نوردها كما يأتي:

**- نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory:**

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns) في كتابة القيادة، وذلك لتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيهم من أولئك

(1) Givens, R (2008).Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, Iss. 1, pp. 4-24.

القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية[1].

وينظر إليها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة[2]

يعرف باس Bass القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك الإتباع من خلال ثلاثة طرق يستطيع القادة تحويل أو تغير الإتباع وهي كما يأتي[3]:

1. زيادة إدراكهم لقيمة وأهمية المهمة.
2. جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.
3. تنشيط احتياجاتهم العليا.

---

(1) العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص34.

(2) Conger, M. (2002). Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Winter Vol. 19. Issue3, p47.

(3)Martin, A.; Jones, E. & Callan, V. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 14 (3), 263–289.

فللقائد في هذه النظرية يقوم بأداء أربع مهام رئيسية منها[1]:

1. تحديد الرؤية (صورة المستقبل المنشود).
2. إيصال الرؤية للأتباع.
3. تطبيق الرؤية.
4. رفع التزام الإتباع تجاه الرؤية.

فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، وإيصالها لهم وتطبيقها، فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ، ورفع التزام الأتباع تجاه الرؤية فبعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.

إن ممارسه أبعاد القيادة التحويلية في الأعمال الإدارية لدى أصحاب القرار يزيد من شعور الموظفين بالمواطنة والتمكين لديهم، فالاهتمام بمشاعر الآخرين وإعطائهم فرصة في أداء أعمالهم المنوطة بهم تسهم بشكل أساسي إلى رفع قدرة الموظفين على أداء الأعمال مما يشعرهم برغبة في القيام بسلوكيات تطوعية في أداء أعمال بشكل تتعدى حدود دوره الوظيفي الرسمي وهذا ما يعرف بالمواطنة. كما وأن نجاح القيادة التحويلية يسهم في:

- تمكين المرؤوسين وهذا يصب في مصلحة الجميع.
- سينظر الموظف إلى عمله بأنه ذو معنى أكبر من ذي قبل، وسيقوم بالجمع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل أيضاً.

---

(1) كائنكان، مرعي (2008).أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن، ص85.

- سيعزز المـديرون فـرص عملهـم مـن خـلال تطـوير المهـارات المطلوبـة مثـل: مهـارات القيادة، ومهارات التدريب.

فالمؤسسة تسـعى للاسـتفادة مـن الأشـخاص الـذين يكـافحون مـن أجـل تحقيـق الأهداف المؤسسية المشتركة التي تتلاقى مع متطلبات الأطراف المعنية، وإن الاسـتثمار في البشر هو مكسب مدى الحيـاة، كـما قـال الفيلسـوف الصـيني "تشـوانج تـزو" في القـرن السابع قبل الميلاد:"إذا كنت تخطط لسنة، فازرع بذوراً، وإذا كنـت تخطـط لـعشر سـنين فاغرس شجرة، وإذا كنت تخطط للحياة، فطوّر الإنسان".

وتشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند بـاس عـلى أربعـة عنـاصر أطلـق عليهـا (Four I's) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

1- **التـأثير الكرزمـاتيكي أو الجاذبيـة القياديـة (Idealized Influence):** حيـث يسلك القادة وفقا لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مـع مـرور الوقت. فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلهـا القـادة حتـى يتصفوا بالمثالية[1]:

- أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية.
- أن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين.
- أن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لهـا الأتبـاع وأن يكونـوا متـوافقين وليسـوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية السلوكيات المعنوية العالية.

---

(1)أفوليو، بروس (2003). تنمية القيادة: بناء القوي الحيوية. (ترجمة: عبد الحكـيم الخزامـي) القـاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص73.

- أن يتفادوا استخدام القوة من اجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم.

ومتى توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم. وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى اكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

2- **الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم ( Inspirational Motivation):** حيث يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم وذلك عبر[1]:

- إعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم.
- تغليب روح الجماعة.
- إظهار الحماس والتفاؤل.
- جعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة.
- تحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة.
- إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة في سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاتهم العالية من تابعية.

3- **التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation):** حيث يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود إتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك عبر[2]:

---

(1) العامري، احمد بن سالم محمد (2001). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية، السعودية: مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، ص8.

(2) أفوليو، مرجع سبق ذكره، ص74.

- زيادة وعي التابعين بحجم التحديات.

- تشجيعهم على تبني وخلق مداخل جديدة لحل المشاكل.

- تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.

ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم إلى النقد أبدا. وفي المقابل يستحث التابعين على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شي ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

**4-الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاع الأفراد( Individualized Consideration):** وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بما يلي[1]:

- حاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه.

- يعمل كمدرب وناصح وقائد وناصح وصديق وموجة.

- يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم.

- يسعى لخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.

- النظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال.

- أن يكون القائد مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان اذا ما أرادوا قول شيء.

---

(1) أفوليو، مرجع سبق ذكره، ص76.

- تفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على إذا ما كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

كما يلعب القادة التحويليين دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور الأمن خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعداداً جيداً متكاملاً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي. ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها ما يلي[1]:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات, وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

(1) القحطاني، سالم (2001). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، ص135.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرات:

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

- **النظرية المتسامية:** والتي تكون فيها القيادة مبنية على المساهمة وفيها يشجع القائد المرؤوسين ويزيد من دافعيتهم على الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء المكافآت للمرؤوسين ليزيد من دافعتيهم العليا المتسامية إذ أن القائد هنا يحاول تطوير فاعلية المرؤوسين ويطور شخصياتهم ويهتم بحاجاتهم ويتماشى هذا مع مقولة القائد الخادم، القائد المتسامي هو القائد ذو شخصية محبوبة لأنه يجب دائما أن يعتني باهتمامات ومصالح مرؤوسيه وهذا يعزز من فاعليتهم نحو الانجاز وقد بينت هذه النظرية إن سلوك القائد يسهم القائم على التفاهم والمشاورة والسلاسة في الحديث يسهم وجو العلاقات الإنسانية المنسجمة داخل العمل[1].

---

(1) باكير، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

- **النظريات التفاعلية:** في السبعينات من القرن العشرين شرحت هذه النظرية العلاقة بني القائد والأتباع كنتيجة تفاعل القائد مع أتباعه ومع البيئة فالنظرية تقوم على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي[1]:

1. القائد وشخصيته وتفاعله مع الجماعة.
2. الأتباع واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
3. الجماعة نفسها من حيث العلاقات فيما بينهما وأهدافها.
4. المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

فالقائد الناجح حسب النظرية هو القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائه.

- **نظرية القوى القيادية:** حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية. وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية

(1) باكير ، مرجع سبق ذكره، ص 48- 49.

والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي... إلخ [1]. ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيقان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي[2]:

1- قوة المكافأة Reward power

2- قوة العقاب Coercive Power

3- القوة الرسمية Legitimate Power

4- قوة القدوة Referent Power

5- قوة الخبرة Expertise Power

- **نظرية القيادة الظرفية:**

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ لسلطة على مختلف المؤسسات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في سلطة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المؤسسة، ويحتاج من السلطة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من

---

(1)عامر، سامح؛ قنديل، علاء (2010). التطوير التنظيمي، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ص147.

(2) Reid, Randy, Ed.D(2006). Effectiveness of the increased use of objective student performance data in principal evaluation: Principal and evaluator perceptions. Texas A&M University – Commerce. P. 4407.

المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة[1].

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والسلطة وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن السلطة الفعالة في المؤسسة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالسلطة الظرفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ:

1. القائد.

2.المرؤوسين.

3.الجوانب التنظيمية في المنظمة.

4.الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها سلطات من نماذج شتى، فالقائد الذي يصلح لإدارة قسم في التربية قد لا يصلح لإدارة معلمين مدرسة ما، فالسمات والأساليب السلطوية التي تصلح لسلطة مستقرة قد لا تجد لقيادة مدرسة جديدة أو متغيرة.

---

(1) Chigozirim, P & Mazdarani, E (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations, Bachelor Thesis in Business Administration, Mälardalen University, Västeras, pp65-78.

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على السلطة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل[1]:

1. خبرة القائد المدير السابقة، وعمره.
2. نوعية العمل الذي يشغله القائد المدير.
3. متطلبات أعمال العاملين في المؤسسة.
4. حجم مجموعة المساعدين.
5. درجة التعاون الضرورية بين العاملين والمساعدين.
6. العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين من معلمين وعاملين في المؤسسة.
7. توقعات المرؤوسين من معلمين وعاملين في المؤسسة.
8. التكوين الشخصي للمساعدين.
9. المجتمع الذي تعمل ضمنه المؤسسة.
10. الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في السلطة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في سلطته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسيهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل

(1) Vegoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, 12(4), 1-32.

والمشاركة مع المرؤوسين. ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية[1]:

1.علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

2.السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.

3.درجة رسمية العمل الذي يجب أداؤه من قبل المرؤوسين.

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظراً لأن القائد سينال دعماً أكبر من مرءوسيه، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل.

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جدا أو غير ملائم أبداً. فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تعدم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين. وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقا فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة. أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلا

(1)Anderson, K (2008). Transformational Teacher Leadership in Rural Schools, Research Paper, University of New Brunswick, Canada,p p23-28.

في الملائمة، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع. وفي هذا يقترح (فيدلر) بناء على نتائج دراسته أتباع القيادة السمحة أو المتعاطفة أو المتساهلة مشاعر في عدم التمييز ضمن الحالات الثلاث التالية[1]:

1. عندما تكون علاقات القائد مع المرؤوسين جيدة وسلطته قوية والعمل غامضاً، كما هو الحال مثلا في اجتماع ضابط من رتبة عالية مع جنود عاديين أو مدير شركة عام مع عمال أو مشرفين.

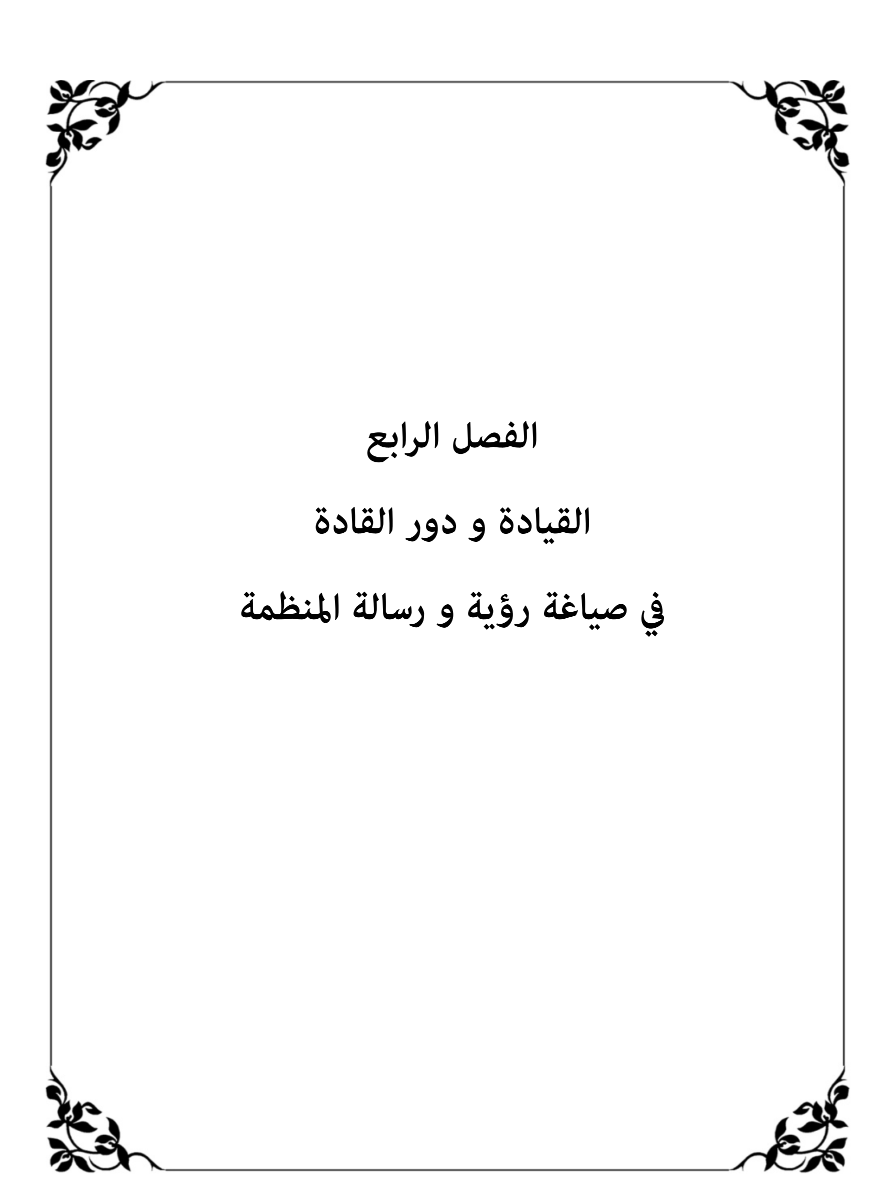
2. عندما تكون علاقات القائد بالمرؤوسين سيئة وسلطته ضعيفة والعمل رسمي ومخطط، وذلك لان مهمة القائد ستقتصر في هذه الحالة على التوجيه والإرشاد وليس على الرقابة التي لا يمكنه أداؤها إلا بعد تحسين مركزه السيئ.

3. في الحالات العصيبة الخطرة، لان السلوك المتعاطف المتسامح يخفف من مشاعر القلق والتلهف التي يعر بها المرؤوسين عادة في هذه الحالات.

مما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لابد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

---

(1) Anderson, K (2008). Transformational Teacher Leadership in Rural Schools, Research Paper, University of New Brunswick, Canada,p p231-145.



# الفصل الرابع

# القيادة و دور القادة

# في صياغة رؤية و رسالة المنظمة

## تمهيد:

ظهرت الدراسات والبحوث أن المؤسسات ذات الأداء الجيد والمرتفع تعرف سبب وجودها ووظيفتها ودورها نحو المستفيدين منها، ويكون لدى العاملين تقارب في الرؤية والرسالة ومعرفة بالأهداف المراد تحقيقها[1] (Vaill, 1984). هذه الرؤية المشتركة هي بمثابة القوة التي تربط العاملين مع بعضهم البعض[2]. ووفقاً لذلك فإنه يجب أن يكون لدى القائد المهارة في تكوين وبناء الرؤية والرسالة ونشرها في المجتمع المؤسسي والالتزام بها. وقبل الحديث عن دور القائد في بناء رؤية ورسالة المؤسسة ينبغي الإجابة عن مفهوم الرؤية والرسالة والفرق بينهما؟ خصائص كل منها وكيفية صياغتها في المنظمات الحديثة؟

### المبحث الأول: مفهوم الرؤية(vision)

تعرف الرؤية بأنها الحلم الأكبر الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة. وهي النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات لصنعها، أي ما تود الوصول إليه. والرؤية كلمة عامة للأهداف، وهي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.

---

(1) Vaill, P. (1984). The purposing of high performance systems. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), Leadership and organizational culture. IL: UIL.

(2) Sergiovanni, T.(1995). The Principal ship: A Reflective Practice Perspective. Boston : Allyn & Bacon.

كما وتعرف الرؤية بأنها صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل، وهذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة.

وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

1- تكون طموحة..حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم(الوجداني).

2- واضحة.. بحيث يستطيع الموظف أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

3- أن تصف مستقبلاً أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئاً يريدونه وليس شيئاً بين أيديهم الآن.

4- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

وثمة طريقة أخرى يمكن أن ننظر منها إلى رؤية المنظمة وهي اعتبارها الجزء الأول من جزئين يصفان المقاصد الشاملة للمنظمة:

- الجزء الأول (الذي هو الرؤية) يصف المستقبل أي إلى أين تتجه المنظمة؟ أو إلى أين تريد قيادتها أن تتجه بها؟
- الجزء الثاني وهو الرسالة فهو يصف الحاضر ويصف المنظمة اليوم و ما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟

وهكذا فان الجزأين- الأول والثاني- يوضحان الاتجاهات والتوجهات أمام المنظمة ويركزان الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة.

**المبحث الثاني: أهمية صياغة الرؤية في المنظمة**

إن الرؤية المحددة الواضحة والمصاغة في عبارات يتم توثيقها تخلق تفهماً والتزاماً من جانب العاملين وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل كما تمكن الآخرين من قراءتها وتفهم التي ترى بها إدارة المنظمة صورتها المستقبلية وعلى هذا الأساس فإن هذه الرؤية ينبغي أن تثير التحدي والطموح لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة بلوغا لرؤيتها ذلك أن القيمة الحقيقة من وجود الرؤية وصياغتها في منظمة ما هي أنها ترفع توقعات المنظمة وتوقعات الآخرين من وراء وجودها وتخلق فجوة بين الواقع الفعلي الذي توجد عليه المنظمة الواقع المأمول الذي تريد الإدارة أن تقود المنظمة إليه ومع بلورة هذه الفجوة وتحديدها فإن قرارات وأنشطة المنظمة جميعها ينبغي أن توجه إلى سد هذه الفجوة وباختصار فالرؤية هي بمثابة حلم وتطلع يتحقق بالتخطيط السليم وبالعاملين وبالالتزام وبالمتابعة حتى تتمكن المنظمة من جني الثمار وتحقيق الغايات[1].

إن القادة المميزين ليسوا هم الذين تتوفر لهم الرؤية فقط ولكن هم الذين يستثمرون أوقاتهم وجهودهم في الترويج لهذه الرؤية وحملها إلى الآخرين وإقناعهم بها والقائد الحقيق هو الذي تتوفر عنده دائما رؤية واضحة للواقع الذي يتطلع إليه والذي يريده بشرط أن يكون قادرا على إيصال هذه الرؤية

(1)Maiorino, J. (2003). Leadership Vision & Organizational Impact. Euro MaTech.

للعاملين والشركاء والآخرين الذين يعتمد عليهم في جني ثمار هذه الرؤية كما أن عليه أن يعمل على حفز العاملين وإثارة طموحاتهم ودوافعهم للعمل بطريقـة طوعيـة وتلقائيـة وبذل مساهماتهم وقدراتهم لتحقيق وتجسيد هذه الرؤية..وباختصار فإن على القائد أن يقوم بإيصال رؤيته للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهـذه الرؤيـة وألا يحبسـها في داخله أو في داخل نفر قليل من أعضاء الإدارة العليا.

وفي ضوء ما سبق فإن كلمات الرؤية أن يتم وزنهـا والتفكـير في مضـمونها. كـما أن الصياغة لا ينبغي أن تتسم بالسطحية أو تبعث على الملل، بل ينبغـي أن تـدرك بالقلـب والمشاعر حتى تثير حماس القـارئين لهـا وتـدفعهم إلى العمـل والـتصرف، كـما ينبغـي أن تعكس الكلمات قيم المنظمة وواقعها دون خيال أو مبالغة كبيرة وفي نفـس الوقـت فـإن هذه الصياغة ينبغي أن تسمح للعاملين بأن يوسعوا توقعاتهم وطموحـاتهم وأن يطـوروا من أدائهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد جداً عند صياغة الرؤية أن يتـولى فريـق عمـل أو مجموعة من القيادات في المنظمة إعداد هذه الصياغة حينما تكون هـذه الصـياغة نتـاج مجهود جماعي لهذا الفريق أو هذه المجموعـة فـإنهم يتضـافرون في تحمـل مسـؤوليتها ويشعر كل عضو في المجموعـة بملكيتـه الخاصـة والشخصـية لصيغة هـذه الرؤيـة التـي توصلوا إليها.

مما سبق يتضح أن القيادة تتطلب رؤية تمثل القوى التي توفر معنى وغايـة للعمل الـذي تقـوم بـه المنشـاة. وقـادة التغيـير قـادة لهـم رؤيـة، والرؤيـة أسـاس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصـال رؤيـة واضـحة عـن الوضـع المسـتقبلي المرغـوب

فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير[1] Kotter ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح[2] حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبنى التغيير وإثارة المحتملة.

واقترح kotter أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته.ويقول Kotter أنة من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير. وفى سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة. حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة. وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي. والرؤية الفعالة بحسب رأى (Kotter) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها. وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال. ويؤكد (Kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

---

(1) Kotter, J. P. (1996), The new rules: How to succeed in today's post-corporate world, Free {Press, New York.

(2) Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10, pp.369-94.

- Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April

**ويحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:**

1) **فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:**

- ما العمل الذي نحن فيه: ما هـي الرسـالة الحاليـة؟ مـا هـي القيمـة التـي أضـفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.
- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافـة التنظيميـة السـائدة الآن, مـا هـي نقـاط القـوة والضعف في عمل المنظمة؟
- تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصـير المنظمـة بنـاء عـلى رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

2) **فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:**

- مـن هـم أكـبر المسـاهمين والمتـأثرين بالمنظمـة؟ ومـا هـي احتياجـاتهم؟ وهـل تـم استيفاؤها؟
- كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحـدود الزمانيـة والمكانيـة والاجتماعيـة لرؤيتك؟ مـاذا يجـب أن تنجـز الرؤيـة؟ وكيـف سـتقيس نجاحهـا؟ مـا هـي القضـايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

3) **تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:**

- ما هي التطورات المستقبلية المـؤثرة عـلى الرؤيـة: مـا هـي نوعيـة التغـيرات الكـبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجـات والرغبـات التـي تلبيهـا المنظمـة؟ مـا هـي التغـيرات المتوقعـة في تشـكيلة المتـأثرين؟ مـا هـي التغـيرات الكـبرى المتوقعـة في البيئـات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

- حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

4) **اختيار الرؤية:**

- تحديد عدة خيارات للرؤية.
- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

5) **من مصدر أوامر إلى راوي قصص:**

- النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.
- يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة. ومن المبادئ الأساسية لسرد القصص:
- أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.
- أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.
- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.
- شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه, ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

6) **من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم**: فالقائد الخادم هو القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين.

- إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.
- القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.
- يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

وأكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

**المبحث الثالث: دور القادة في صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة**

تحرص المنظمات الحديثة اليوم على أن تكون لها رؤية واضحة تسعى إلى تحقيقها كما تحرض على أن تكون لها رسالة لتحقيق هذه الرؤية وفي النهاية تتبع كل هذه المنظمات إطاراً من القيم تلتزم به عند تنفيذ كل من الرؤية والرسالة. وإن من الطبيعي أن تحمل قيادة المنظمة هذه الرؤية وأن تعبر عنها ولكن يبقى على كل فرد في مستويات هذه المنظمة أن تكون لها رؤيتها المستمدة من الرؤية العامة بحيث تتكامل وتتعانق مع الرؤية العليا للمنظمة وباختصار فإن رؤية

المنظمة تصف الناس والمنظمات لـيس كـما هـم الآن ولكـن كـما يرغبـون ويتطلعـون في المستقبل.

وإن عـلى قـادة المـنظمات أن يعرفـوا عـلى أي المسـارات يسـيرون ( وتلـك هــي رسالتهم) وإلى أين تحملهم هذه المسارات (وتلك هي رؤيتهم) وطبيعي أنهم لن يعرفـوا أي المسارات يسلكونها إلا إذا عرفوا وجهتهم، ذلك أنه لا أهمية للطريق الذي تسلكه إذا لم تكن تعرف أين تتجه؟! وحينما تتضح أمامهم الرؤية والرسالة فأنهم يسـتطيعون رؤيـة التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في أطار الرؤية والصورة الكلية للمنظمـة ومـن ثم تصبح العمليات الأخرى مثل تحديد الأهداف وتقرير الأولويات والتخطـيط والتنفيـذ أكثر اتساقاً واتفاقاً مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب (الذي هو رؤيتها) [(1)].

**وعند صياغة الرؤية ينبغي التركيز على النقاط الآتية:**

1- كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صـورتها بعـد عشر سنوات؟

2- ما هي المنتجات والخدمات والتسهيلات والأسواق المستهدفة لهم ومن هم عملاء؟

3- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟

4- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟

5- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟

6- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟

7- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟

---

(1) Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. NY: Praeger.

8- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

**ولصياغة الرؤية ينبغي الإجابة على الأسئلة الآتية:**

1- ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟

2- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟

3- ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟

4- الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟

5- ما هي ثقافة المنظمة وإستراتيجياتها؟

**المبحث الرابع: مفهوم الرسالة (mission)**

يحلو للبعض أن يسميها المهمة أو الدور، وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص: " ما رسالتك في الحياة.... أو دورك في الحياة؟" والرسالة دائما تكون عن شيء عام وطريق دائم، وهي تعبر عن كيفية تحقيق المنظمة لرؤيتها شريطة أن تكون واضحة ومحددة وتحدد الوسائل والأساليب والطرق التي تحقق الرؤية.

**إذاً الرسالة = مهمة و الرؤية = خطة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى**

**وللصياغة الكاملة للرسالة ينبغي أن:**

1) قابله التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

2) إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.

3) مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.

4) إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

5) تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.

6) مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقلاً.

**المبحث الخامس: أهمية صياغة الرسالة للمنظمة**

أظهرت الدراسات المقارنة للمنظمات الناجحة أن أهم أربعة عوامل كانت قاسماً مشتركاً وراء هذا النجاح وهي:

- وجود رسالة واضحة متفق عليها.
- رئيس قوي وكفء.
- مجلس إدارة ديناميكي وفعال.
- التزام واسع من المنظمة بزيادة الإعتمادات.

وان فشل المنظمة في صياغة رسالتها وإيصالها بوضوح للآخرين يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى نتائج وتداعيات خطيرة من بينها:

- أن يقضي المسؤولون في المنظمة وقتاً كثيراً ضائعاً في الأمور غير المطلوبة.
- ألا تفكر المنظمة تفكيراً واسعاً وبعيداً حول بدائلها الممكنة إذا كانت رسالتها غير واضحة أو ضيقة جداً.
- ألا تستطيع المنظمة تقدير متى يمكنها الخروج من أعمالها.

وباختصار: لا أهمية للطريق الذي تسلكه المنظمة إذا لم تكن تعرف إلى أين تتجه.

**المبحث السادس: دور القادة في صياغة الرسالة في المنظمات الحديثة**

ليس هناك صيغة معينة لإيجاد الكلمات التي يمكنها أن تعبر تماما عن كل المعاني والمقاصد التي تريد منظمتك إبرازها وإظهارها في رسالتها حيث أن هذه الرسالة في النهاية يكتبها ويصوغها شخص واحد بعد أن يستوعب كافة الآراء والمداخلات التي يعرب عنها الباقون في هذا الشأن. ولكن يبقى الشيء الأهم:

هو أن تقدم الرسالة إجابات يتم الإجماع عليها من الأسئلة التي طرحت في البداية عند البدء في صياغتها. ومن بين هذه الطرق أن يتم تحديد وقت للإجابة على كل سؤال ومناقشته والبحث عن القضايا والجوانب التي كانت موضع إجماع أو التي كانت موضع خلاف وخلال المناقشة والحوار فإن أعضاء جدد في الفريق سينضمون لإبداء آرائهم والتقدم بمقترحات جديدة كما أن الأعضاء القدامي ربما يعدلون عن بعض وجهات نظرهم..وفي النهاية ستجد أن الرسالة أصبحت نتاجاً لتفاعل هذه الآراء جميعها.

إن عمل الجماعة أمر جيد ومطلوب في نواحي كثيرة ولكن ليس من بينها عملية الصياغة لذا يجب ترك المجموعة تناقش وتتفق وتختلف وتزيد وتنقص ولكن عند الصياغة والكتابة فإن فرداً واحد أو اثنين كفْ لصياغة أو إعادة صياغة كلمات الرسالة قبل تقديمها للمجموعة مرة أخرى لإبداء الرأي حولها وكذلك فمن المهم تمرير هذه الصياغة إلى الإدارة العليا والشركاء وحتى لبعض المستشارين وطلب الرأي الخارجي حولها خاصة من أشخاص غرباء عن المنظمة وذلك لمعرفة مدى سهولة توصلهم إلى فهم مضمون الرسالة واستيعابهم لها. كما يجب خلط المشاعر والجوانب الإنسانية بالصورة الكلية لهذه الرسالة والعمل دائماً على تقنية صيغتها حين تصبح الصيغة يساندها الآخرون.

وحتى يمكن لرسالة المنظمة أن تحدد طبيعتها وماهيتها فإن هناك صياغتين أساسيتين لكتابة الرسالة وهما:

**الأولى**: صياغة الغرض: إن صياغة غرض الرسالة توضح ما الذي تريد منظمتك أن تحققه ولماذا هي موجودة أصلاً، وما هي النتائج النهائية لما تقوم به؟ وفي هذا الإطار فإن رسالة الغرض تتضمن عادة عبارتين:

- مصدر يوضح التغير المقصود مثل لزيادة أو لتخفيض أو لمنع أو لتجنب.

- تحديد المشكلة أو الظروف المطلوب تغييرها.

وعند تحديد الغرض فإنه من المهم بيـان النتـائج والمخرجـات المطلـوب تحقيقهـا دون بيان الوسائل والأساليب المستخدمة في تحقيقها.

**الثانية:** صياغة الأعمال أو النشاط: هنا يمكـن أن تتجـه الرسـالة إلى بيـان الأعـمال والبرامج التي تقوم بها المنظمة لتحقيق غرضها وبالتحديد فإنه ينبغي الإجابة على سـؤال ما العمل الذي سنقوم بـه لتحقيـق غرضـنا؟ وباختصـار فـإن صـياغة الرسـالة ينبغـي أن تتضمن إجابات لما يلي:

- ما هي الحاجة التي تقوم المنظمة على إشباعها وتوفيرها؟
- ما الذي يجعل المنظمة متخلفة عن غيرها من المنظمات؟
- من هم المستفيدون من عملك ومن منظمتك؟

**المبحث السابع: طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الإستراتيجية**

وتتمثل أهمية وجـود الرسـالة والرؤيـة الإسـتراتيجية باعتبـارهما إحـدى مكونـات الإدارة الإستراتيجية، فيما يأتي:

(1) تيسير تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

(2) تيسير وضع أسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

(3) تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.

(4) بناء إطار موحد لخدمة أغراض التنظـيم وأهدافـه والحـد مـن الجهـود الضـائعة أو المضادة.

(5) توفير مقومات الإجماع على غايات وأغراض المؤسسة وأهدافها من أعضـاء المؤسسـة والأطراف ذات العلاقة.

(6) التأكد من الالتزام باعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.

(7) تيسير وضمان جودة عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل أعمال ومسئوليات وواجبات وصلاحيات.

(8) وضع معايير وأسس واضحة لتخصيص موارد المؤسسة وإمكانياتها بما يخدم رسالة المؤسسة وأهدافها.

(9) تفعيل مناخ تنظيمي محفز لأعضاء المؤسسة.

(10) بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذوي العلاقة.

ويجب التأكيد على أن عملية صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ليس مجرد سبق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المؤسسة على مسار إستراتيجي فعال والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

كما وترجع أهمية دقة ووضوح الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أنه عندما تنجح إدارة المؤسسة من خلال الرسالة والرؤية الإستراتيجية في ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده المؤسسة ونوعية المسارات التي يجب إتباعها، فإن الرسالة والرؤية الإستراتيجية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجيات المؤسسة، والتأثير على الطريقة التي تدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية لدى أعضاء المؤسسة بالأطراف ذوي العلاقة.

لذلك فإن المؤسسة التي ليس لها رؤية ورسالة تتمنى تحقيقهما لن يكون لها أية فرصة للتقدم والنمو. كما أن عملية وضع رؤية ورسالة المؤسسة ليست

قاصرة فقط على طرف واحد وإنما يجب أن يتم إعداد ها من خلال مشاركة العديد من الأطراف داخل المؤسسة والمستفيدين حيث إن رؤية ورسالة المؤسسة تعتمد على هذه الأطراف جميعها. وإذا فقدت الرؤية أو الرسالة أحد هذه الأطراف فسوف يكون هناك خلل واضح قد يؤثر على نجاح هذه المؤسسة.

**المبحث الثامن: الفرق بين الرسالة والرؤية**

تعددت الآراء في تفسير الفرق بين الرؤية والرسالة وهي كالتالي:

- الرؤية هي أهداف المؤسسة لفترة زمنيه محدده، أما الرسالة الهدف العام للمؤسسة ويشارك في وضعها المركز التطويري لهذه المؤسسة.

- الرسالة (mission): يحلو للبعض أن يسميها المهمة أو الدور وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص: " ما رسالتك في الحياة.... أو دورك في الحياة؟" والرسالة دائماً تكون عن شيء عام وطريق دائم.

- الرؤية (vision): هي النتيجة النهائية التي تسعى شخصياً لصنعها، يعني هو ما تود الوصول إلية. والرؤية كلمة عامة للأهداف.

-الرسالة غير محددة بهدف. مثال " رسالتي أن أعلم الناس" فذلك شيء لا ينتهي.

- الرسالة غاية ونوعية وتُحسس وتُستشعر.

- الرؤية مقصد وهدف تصل إليه مثال "رؤيتي أن أكون مديراً".

- الرؤية شيء محدد ويجب أن ينتهي. فبعد أن تكون مديراً تكون قد أنهيت مهمتك.

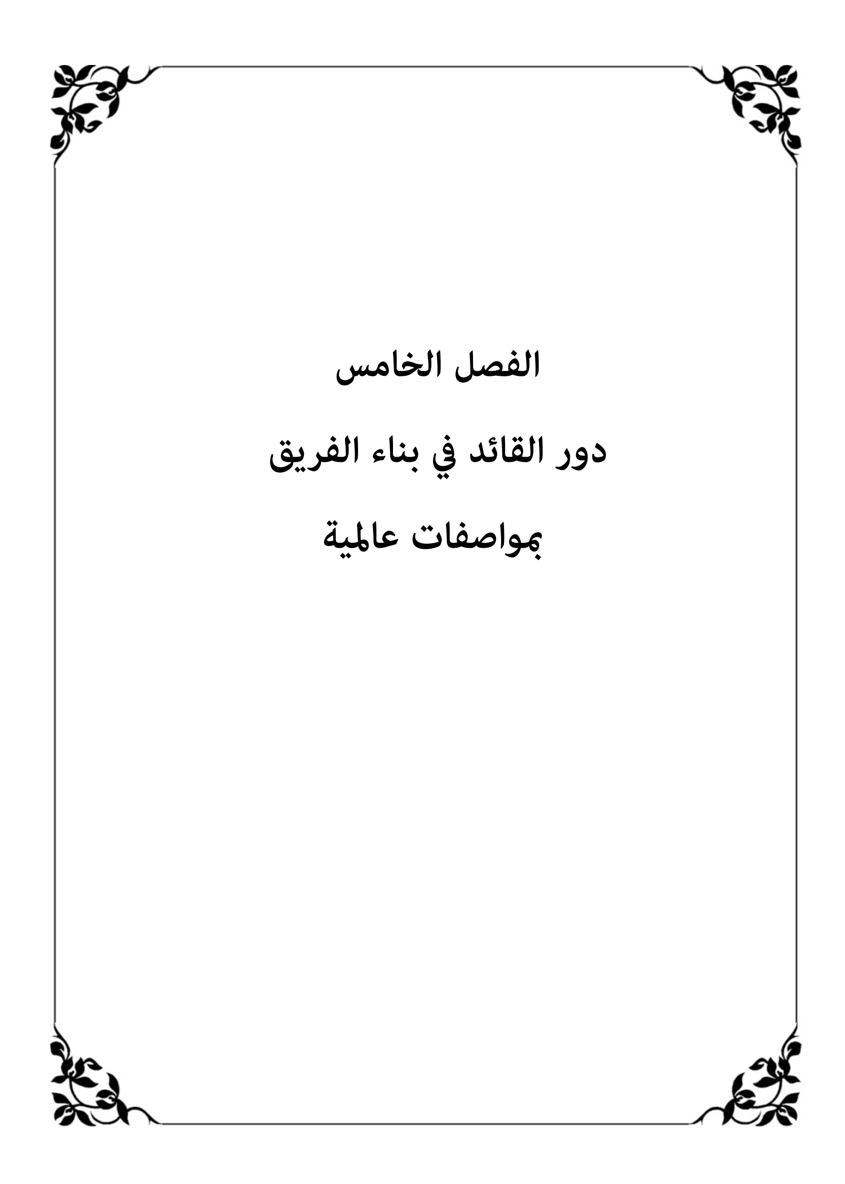
- الرؤية وسيلة وليست غاية.

- الرؤية كمية وليست نوعية.

**فمثلاً** رؤية المدرسة التربوية أن ترفع نسبه نجاح الطلاب في الامتحانات الرسمية إلى 90% أما الرسالة أن تبنى جيلاً واعياً مثقفاً يحترم المواطنة ويلم بثقافة دولته تتناول الرسالة التساؤل الرئيسي الذي يواجه كل الإستراتيجيون: ما هو مجال عملنا؟.

تصف الرسالة الواضحة: القيم والأولويات في المنظمة، تجبر عملية وضع رسالة المنظمة الإستراتيجيون على التفكير في طبيعة العمليات الحالية ونطاقها إضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق والأنشطة المستقبلية حيت إن الرسالة الواضحة تصور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأميركية أن 60% من المنظمات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات (المنظمات) الناجحة تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة بالشركات (المنظمات) ذات الأداء الضعيف.



# الفصل الخامس

# دور القائد في بناء الفريق

# بمواصفات عالمية

**تمهيد:**

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية ..... وغيرها. هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والإزدهار، كما أن الإهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي.

ولقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية، اقتصاد السوق، اقتصاد المعلومات، المنافسة، التغيير التخصيص، والديموقراطية وغيرها،كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات

المطلوبة لتتوافق مخرجـات المنظمـة مـع المتطلبـات المتغـيرة لهـؤلاء العمـلاء والأطـراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع. ومن هنا سعت المنظمات في السـنوات الأخـيرة إلى بنـاء فرق عمل مكّونة من العملاء، والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفـاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكـد مـن نجـاح جهودهـا في تقـديم الخـدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسـية نسـبية تجعلهـا في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها[1].

**المبحث الأول: مفهوم فريق العمل**[2]

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصـف القـرن العشريـن في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضـافياً للعمـل الجماعـي المخطـط والمـدروس، حيـث مثلـت فـرق العمـل أحـد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. حيث عرف إدارة الجـودة الشـاملة عـلى أنهـا" اسـتخدام فـرق العمـل في شـكل تعـاوني لأداء الأعـمال بتحريـك المواهـب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمـة لتحسـين الإنتاجيـة والجـودة بشـكل

---

(1) كاستكا، س.ج. بامبر، ج.م. شارب وب. بيلوهوبيك(2001). العوامل المؤثرة في التطبيق النـاجح لفـرق العمل المتميِّزة الأداء، المجلد . 7 العدد7 ، 123-134.

- زايغـون، ج. ( 1997 )، "قيـاس أداء الفريـق: مسـار لتطـوير معـايير أداء الفريـق"، مجلـة مراجعـة التعويضات والمنافع، المجلد 19 العدد 2، ص17 18.

(2) Bal,J.and Gundry,J.(1999),``Virtual teaming in the automotive supply chain'' ,Team Performance Management,Vol.5 No.6,pp.174-93.

-Senge,P.(1990),The Fifth Discipline. The Art and Practice, Random House, London.

مستمر لذلك أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، إضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارت"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل.

وتكون أغلب المجموعات التي – لا تعتبر فرق عمل – مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:" أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها: " تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة". والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

### المبحث الثاني: مفهوم بناء فريق العمل[1]

- تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية.

- وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات الإدارية والتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة متفاعلة وفعالة.

---

(1) Foster,N.(2000),``Setting up the team preconditions of success'' .in Colenso, M.,(Ed.),Kaizen Strategies for Improving Team Performance,Prentice-Hall,London.

- وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة.

- وهي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق. صممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

## المبحث الثالث: أهداف بناء الفريق

أهداف بناء الفريق تتمثل في الآتي[1]:

1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

(1) Colenso, M.(2000),``How to accelerate team development and enhance team productivity'', in Colenso, M.(Ed.),Kaizen Strategies for Improving Team Performance, Prentice-Hall, London.

-Bamber, C. (2001), "Agile manufacturing in UK aerospace small to medium size enterprises", PhD thesis submitted for review, University of Salford, Salford.

2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

5- تـوفير الاتصـال المفتـوح بـين أجـزاء المنظمـة وبمـا يـؤدي إلى مزيـد مـن الشـفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمـة في مجـالات التخطـيط ووضع الأهداف.

7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

**المبحث الرابع: مؤشرات الحاجة إلى بناء الفريق**

هناك عدداً مـن الأعـراض والمشـكلات التـي تـوحي بوجـود حاجـة ملحـة للأخـذ بمنهجية الفريق، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عنـد ظهورهـا العمل على تبني منهجية الفريق على النحو الآتي[1]:

1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.

---

(1)Zairi, M. (1994), Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London.

- زايري، م(1994). قياس الأداء للنتائج في العمل، لندن: تشابمان وهول.

Zigon, J. (1997), "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", Compensation and Benefits Review, Vol. 29 No. 1, pp. 38-47.

2- ازدياد الشكاوى والتـذمر بـين أفـراد المنظمـة، مـع التركيـز عـلى الأهـداف الجزئيـة والفردية.

3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

5- عدم وضوح المهام والعلاقات.

6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

11- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.

12- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة.

13- وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.

14- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها.

15- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة.

16- وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة.

17- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي.

**المبحث الخامس: فوائد إدارة وبناء الفريق على المؤسسة**(1)

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم بعضاً لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)؛ لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها. كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.

---

(1)Yin, R. (1989), Case Study Research. Design and Methods, Sage, London.

-Scott, K. and Walker, A. (1995), Teams, Teamwork & Teambuilding, Prentice-Hall, London.

- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.
- الفاعلية في حل المشكلات المعقدة، فوجود أكثر من رأي أو محاولة يساهم في الوصول لأفضل تشخيص وأنسب حل.
- تبادل المعلومات بحرية بين أعضاء الفريق بطريقة أكثر فعالية.
- اتخاذ القرارات بصورة أفضل بناء على معرفة آراء أفراد الفريق جميعهم، حيث إن كل عضو يستخلص من وجهة نظره التحليلية ما يجب القيام به ويتخذ الأفراد قراراتهم بالإجماع في آن واحد وبذلك يقل الوقت المطلوب لإنجاز العمل.

- التعاون وهو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأفراد العمل معاً ومساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدونه لامعاً وناجحاً وبذلك تقل المنافسة الهدامة ويسعى الأفراد دائما لأن يكونوا يد واحدة.
- الاستخدام الأمثل للموارد سواء أكانت موارد مادية أو فكرية، وذلك بسبب تكامل أدوار أفراد الفريق ووضع مصالح الفريق والمنظمة في الدرجة الأولى.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار والمهام الكبيرة والمعقدة بشكل متساوي حسب اختصاص كل فرد لتصبح أسهل وأسلس.
- الجودة وإتقان العمل بالشكل الصحيح.

مما سبق يتضح أن على المنظمات التغيير من ثقافتها، حيث ينبغي إعادة تشكيل التنظيم لعناصر العمل في المنظمة بحيث يتماشى مع الفرق أي تغيير النماذج التقليدية، لأن العمل وفق فرق العمل يعني: صياغة سياسات الأفراد، وصف العمل، ونماذج تقدير الأداء وغير ذلك على أساس جماعي وليس فردي. ويوضح الجدول الآتي بعض الفروقات التي تطرأ على بعض عناصر العمل عند التحول إلى فرق العمل:

**جدول (2) الفرق بين العمل التقليدي وفرق العمل**

| عناصر العمل | العمل التقليدي | فرق العمل |
|---|---|---|
| وصف العمل | فرد واحد / عمل واحد | فرق وعمل جماعي |
| التعويض | زيادات منتظمة | تبعا للأداء |
| صنع القرار | من الأعلى للأسفل | مشترك |
| الإشراف | مراقبة حثيثة | تنسيق |

| علاقات الموظف | مخاصم | متعاون |
|---|---|---|
| الجودة | عشوائية | مخطط لها |
| الزبائن | تدخُل وتشويش | سبب وجود العمل |
| التدريب | دون تخطيط | متصل بجوهر العمل ومخطط له |

**ومن إيجابيات الأخذ بأسلوب فرق العمل في الإدارة ما يأتي**[1]:

- تكون المنظمة أكثر قرباً والتصاقاً في المجتمع بدلاً من الابتعاد عنه.
- إتاحة الفرص للمديرين في تعلم مهارات جديدة جراء عملهم المباشر مع الآخرين.
- زيادة شعور المديرين بالمسؤولية حيث إنهم يعملون، ويخططون مع العاملين، وبما يؤدي إلى خلق إحساس عالٍ بأهمية مقابلة احتياجات الأفراد داخل وخارج المنظمة.
- تحسين عملية الاتصال داخل وخارج المنظمة.
- أداء العمل داخل المنظمة في جو من الجماعية والحرية، والشعور بالأمن والطمأنينة، وبعيداً عن التنافس الفردي.

(1) Sharp, J., Hides, M., Bamber, C. and Castka, P. (2000), "Continuous organizational learning through the development of high performance teams", Proceedings of International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, November.
-Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1999), The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, Nicholas Brealey, London.

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قرارات جماعية، ويلتزم بها العاملين جميعهم لتؤدي إلى نتائج أفضل.
- تحقيق النمو المهني للعاملين كافة بالإدارة وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة.

وللتحول إلى العمل بأسلوب فرق العمل في المنظمة يتطلب ذلك العديد من الإجراءات والشروط اللازمة للنجاح وانطلاقاً مما تم التعرض له في الورقة من نقاط عدة عن منهجية بناء وإدارة فرق العمل يمكن أن ننصح إدارة المنظمة أن تضع في اعتبارها الأمور التالية:

1. ضرورة التزام مدير المنظمة وقائدها بهذه المنهجية والعمل على توفير البيئة المناسبة والرفع من مهاراته الشخصية والإلمام بمتطلبات النجاح وتوفير الدعم اللازم لأعضاء المنظمة.
2. أن يدرك مدير المنظمة إن التحول من الطرق التقليدية للأداء إلى أسلوب فرق العمل سيواجه بالرفض والممانعة ولذلك من المهم تعلم أساليب إدارة التغيير والإقناع وأساليب إدارة الاجتماعات بفعالية.
3. إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمنظمة إذا كان يوجد والحد من التسلسل الهرمي الغير مجدي لرفع مستوى التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق الإداري بالمنظمة.
4. التسلح بسلاح الصبر وإعطاء الفرصة لأعضاء الفريق حتى يتعودوا العمل بالطريقة الجديدة وتوفير كل متطلبات النجاح من حوافز وأدوات العمل الاجتماعي.

5. الاعتناء بالعمل الجماعي والحرص على أن تكون الحوافز جماعية وعدم تشجيع العمل الفردي مهما كانت ضغوط العمل ومتطلبات الإنجاز المحددة سلفاً.
6. وجود الأنظمة والضوابط المعززة للعمل الجماعي، وكذا تحديد المهام والمسئوليات والنشاطات المختلفة في بيئة المنظمة على أسس ومعايير تدعم العمل الجماعي.
7. العمل على حسن اختيار أعضاء الفريق لتحقيق الانسجام والتكامل في مهاراتهم وبما يتفق مع متطلبات مهمة الفريق.

**المبحث السادس: خصائص الفريق الفعال**

يتميز الفريق الفعال بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة. من هنا ينبغي توفر مجموعة من الخصائص في الفريق ليكون فريقاً فاعلاً نوجزها بما يلي[1]:

---

(1) Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1994), The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Nicholas Brealy, London.

-Adair,J.(1986),Effective Teambuilding, Gower, Aldershot.

1- أهداف ومهام واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي[1]:

1- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

2- التعاون والثقة والاعتمادية بين الأعضاء وعدم الإتكالية: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

---

(1)الصيرفي، محمد(2007). بناء فريق العمل، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

- فورست باتريك(2001). كيف تطور فريق العمل، القاهرة: دار الفاروق.

3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

5- تحمل المخاطر ويحل خلافاته بنفسه: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

9- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

10- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.

11- الأداء المتميز.

12- يركز على النتائج.

13- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة ومحددة.

14- يعتمد على قدرات أعضائه الفردية.

15- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم.

16- يحسن ظروف عمله الجماعي.

17- يتواصل بانفتاح ومصداقية.

18- يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية.

19- يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

20- القدرة على الإنصات.

**وهناك مجموعة من الأسس لعمل الفريق الناجح وهي:**

- الفائدة الكلية: فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية، فالفائدة الكلية ترجع على الفائدة الفردية ولابد من أخذ المشورة قبل اتخاذ القرار.
- تحري الإتقان: لابد من أن يتقن كل فرد في الفريق عمله لكي يصل إلى النجاح.
- الود والمحبة.
- التماسك والاتصال الفعال.
- المسؤولية: هناك سلبيات عدة تتحقق من عدم الأخذ بالمسؤولية.
- التعاون: هو أهم شيء في فريق العمل.
- نجاح المجموعة فوق نجاح الفرد.
- إطلاق القدرات الخفية.
- ابتكار الحلول للمشكلات.

الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه و أبرز سمات الفريق الفعال هي:

1- **وضوح الرسالة والأهداف:** فأهداف فريق العمل الفعال تكـون واضـحة تمامـاً في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هـو نجـاح الفريـق في تحقيـق الهـدف الـذي قـد حددوه معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كـل عضـو مـن أعضـاء الفريـق يعـد نفسه مسئولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

2- **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:** فمن مميزات هذا الفريق الفعـال الحـرص على الأفكار الإبداعية والحلول الإبتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

3- **أدوار ومسئوليات أعضائه واضحة:** فهو فريق منظم جـداً يـتم تحديـد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيدا، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيـف يحقـق هـذا الهـدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمـه ويسـاعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

4- **أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم:** فهناك جو تكاتفي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم بعضـاً، ويتعـاونون بحريـة في جـو تكـاتفي غـير قـائم عـلى التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنـافس وإنمـا هـو قائم على المشاركة والتعاون.

5- **يحل الفريق خلافاته بنفسه:** يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يسـاعد عـلى التطـوير وإيجـاد الأفكـار الجديـدة. ولذلك فبعض الإداريين يقولون: إذا كنـت أنـت ومـديرك دائمـاً عـلى رأي واحـد

فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعـوة للمخالفـة مـن أجـل المخالفـة؛ ولكنهـا دعـوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بـين أعضـاء الفريـق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضـاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع اللامرئي بينهم.

6- **التوجيه والرقابة الذاتيـة**: فبمجـرد مـا تحـدد إدارة المؤسسـة أهـداف الفريـق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تـدخل إضـافي في التوجيه أو التحريك، وبذلك فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

7- **يشعر أفراده باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل**: حيـث يشـعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسـة ويمتلـئ قلـب كـل عضـو مـن أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم.

8- **يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد**: تتسم فـرق العمـل الفعالـة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظـم أوقـات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

9- **وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:** يتصـف الفريـق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقـة والاحـترام والتعـاون والـدعم، ويـتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

10- **يتخذ الفريق قراراته بالإجماع**: حيث يحـرص أعضـاء الفريـق عـلى الاجـتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

11- **أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:** فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى- بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

12- **الحجم المناسب:** يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

13- **التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار:** فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق. ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبدًا. ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك، لأنك دائماً تتقدم إلى الأمام. وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

وختاما فهذه بعض سمات الفريق الفعال القادر على ترجمة فوائد ومزايا الجماعية، والقادر على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل.

وهناك مجموعة من الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق، ومنها ما يلي:

1- **الأمانة:** ونقصد بالأمانة هنا ما ذكره الشيخ الغزالي في كتابه(خلق المسلم)، حين قال: (ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملاً في العمل الذي يناط به، وأن يستنفد جهده في إبلاغه تمام الإحسان، أجل إنها الأمانة التي يمجدها الإسلام: أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجادته، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإن استهانة الفرد بما كلف به –وإن كان تافهاً- تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها، ثم استشراء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته.

وذكر أيضا رحمه الله أن"الذي يلتزم حدود الله في وظيفته، ويأنف من خيانة الواجب الذي طوقه فهو عند الله من المجاهدين لنصرة دينه وإعلان كلمته، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ( العامل إذا استعمل، فأخذ الحق وأعطى الحق، لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته )، فاحرص أن تكون أميناً في عملك حتى يكتبك الله من المجاهدين في سبيله، ولاسيما إذا كان ذلك العمل يتعلق بحقوق الناس ومصالحهم.

وقد ذكر الله تعالى الأمانة في كتابه مع القوة كصفة لازمة لمن يتولى عملا من الأعمال فقال تعالى: (**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ {26/28}**) القصص: 26

2- **التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث:** العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جليا من قول بن

شتاين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفراده، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم.

وقد ذكر دونالد هـ ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصداقات حميمة فقال: (نادرًا ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصادقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد أصابع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصابع من يد واحدة، ولكن رغمًا من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعارف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر.ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل)،ثم عرض الحل لهذه المشكلة، بقاعدة سهلة، فقال: (الصداقة نتاج المودة فبإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة، وبالحفاظ على أدب الحديث نحافظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر.

3- **إحسان الظن:** فعلى عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق وإذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم، ويعتبر إحسان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق. ولك العبرة في ذلك من سيدنا أبي أيوب الأنصاري وزوجته رضي الله عنه في حادثة الإفك حينما اتهم النبي صلى الله عليه وسلم في عرضه فما كان من أبي أيوب الأنصاري وزوجته إلا أن يحسنا الظن بالسيدة عائشة رضي الله عنها وسيدنا صفوان بن المعطل ـ وهو الصحابي الذي كان متهما في حادثة

الإفك ـ حيث سأل أبو أيوب الأنصاري زوجته فقال لها: (يا أم أيوب لو كنت مكان عائشة أكنت تفعلين ما يقولون أنها فعلته؟) فقالت: (لا والله)، فقال: (إن عائشة خير منك)، فقالت: (وأنت لو كنت مكان صفوان بن المعطل أكنت تفعل ما يقولون أنه فعل؟)، قال: (لا والله لا أخون رسول الله)، فقالت: (وصفوان خير منك. ولذلك فعندما يعرض لك موقف إساءة ظن بفرد معك في الفريق فقل في نفسك (لا والله ما كان ليفعل ذلك فهو خير مني)، ثم بادر بالدفاع عن صاحبك وصيانة عرضه.

4- **بذل النصيحة**: فعلى كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة، أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سراً بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة. عدم اللجوء إلى التصريح إن كان التلميح كافياً كما يقال "الإشارة قبل العبارة" أن لا تكون النصيحة بنية الانتقام أو الثأر للنفس أو رد لاعتبار شخصي.• توخى ألطف العبارات في النصيحة و أسهل الألفاظ وأحسنها موقعاً. عدم انتظار قبولها وإنما عليك أداء الواجب فقط دون العتاب على عدم الأخذ بها.

5- **الصبر**: فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلاً على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص وكما قال الشاعر:

ومن ذا الذي ترضى سجاياه كلها كفى بالمرء نبلاً أن تعد معا فإذا صدر من واحد منهم زلة أو بدر من أحدهم هفوة فعليك أن تصبر، وقائد الفريق أيضا

بشر قد يقسو أحياناً وقد يغلظ القول أحياناً، وهنا يكون عليك أيضاً الصبر على مثل هذه الحوادث اليسيرة العابرة.وقبل الحديث عن أنواع فرق العمل ينبغي معرفة أنواع الأفراد الموجودين في المجموعة وتقديم بعض النصائح للقائد الإداري حتى يتعامل معهم، وهم:

1. **النوع المحب للمشاجرة:** كن هادئاً لا تدعهم يقحموك في المشكلات.

2. **النوع الإيجابي:** إنهم يساعدونك جداً في النقاشات، وتقبل مساهماتهم وأفكارهم واستعمل هذه المساهمات كثيراً.

3. **النوع الذي يعرف كل شيء**: دع أعضاء المجموعة يتعاملون مع نظريات هذا الشخص.

4. **النوع الثرثار:** تدخل واقطع عليهم الحديث بلباقة، حدد لهم الوقت عندما يبدؤون في الحديث.

5. **النوع الخجول**: أعطهم أسئلة، حاول زيادة ثقتهم بأنفسهم وأعطهم التشجيع ما أمكن.

6. **النوع الرافض**: تعامل مع طموحاتهم، أعط التقدير لمعارفهم وتجاربهم واستعملها.

7. **النوع غير المبالي:** اسألهم عن عملهم، ودعهم يعطوك أمثلة على تجاربهم أو من الأشياء التي يجدونها ممتعة.

8. **النوع المتعالي:** لا تنتقدهم، قل لهم نعم كأسلوب للتخلص منهم.

9. **المتسائل والمصر على الحصول على أجوبة لأسئلته:** هذه النوعية تحاول تصيد أخطاء رئيس الجلسة، حاول أن تعيد أسئلتهم للمجموعة للتفكير بها والإجابة عليها.

## المبحث السابع: عناصر بناء فرق العمل ومبادئها

عند القيام بعملية بناء فريق عمل يجب على القائم بالعملية أن يحرص على توافر مجموعة من العناصر والتي من شأنها المساعدة على البناء الصحيح للفريق وهي[1]:

1- **تحديد الغرض (وضع اتجاه واضح للفريق):** حيث يتم تحديد سبب تشكيل الفريق وماذا ينتظر منه وما هي طبيعة عمله وماذا يحاول أن يحقق وما هي غايته والمقصود بذلك ما هي النتيجة النهائية لعمل الفريق.

2- **الحصول على دعم الإدارة**: يزداد إنتاج الفريق في منظمة تزوده بالموارد والتي تدعم وجوده ومهامه و إن تبني جهة من الإدارة كمدير فرع أو مدير تنفيذي للفريق وتأييده لتوجهات الفريق سوف يشعر الفريق بأهميته ودوره ويعزز الثقة بحيوية المهمة وأهميتها.

3- **تحديد الأفراد والكفاءات المطلوبة للعمل**: تحديد عدد الأعضاء المناسب للفريق وتحديد المهارات والخبرات والمعرفة المطلوبة لعمل الفريق سواء أكانت تقنية فنية في العمليات الإنتاجية أو مهارات سلوكية، كالقدرة على التواصل مع الآخرين والقدرة على التفاوض والإقناع وفهم أنماط التفكير المختلفة. ويُلاحظ أن توافر عناصر بناء الفريق دون وجود أفراد مناسبين ونجاحهم بمهامهم لن يفيد في شيء، حيث أنَ الفريق ليس مجرد أفضل خمسة، أو

---

(1) منير، عبودي زيد(2007). الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي في فريق العمل،عمان: دار الخليج.

- بدس يورك، ديناميات العمل كفريق(2001). بيروت: مكتبة لبنان.

عشرة أفراد، إنما هو توليفة من الأفراد العـاملين نسـعى مـن خلالهـا بـأن نصـل للتعـاون المثمر الخلاق.

4- **الخطة:** طريقة عمل الفريق ويمكن وضع خطة مناسبة من خلال الإجابة عـلى عدد من التساؤلات مثل:هل سيكون لكل فريق قائده؟ هل سيكون منصب القائد ثابتـا، أم سيكون بالتناوب بين الأعضاء؟ مـا هـي المسـؤوليات والصـلاحيات التـي سـيتمتع بهـا القائد؟ هل سيجتمع أعضاء الفريق بصفة منتظمة؟ ما حجم العمل الذي سينجز في أثناء تلك الاجتماعات؟ وما حجم العمل الذي خارج تلك الاجتماعات وبشـكل فـردي، مـا هـو الوقت الذي يتوقع من أي عضو تكريسه للفريق؟.

5- **تحديد العلاقات الأساسية:** فريق العمل لن يعمل في فراغ ولا بـد مـن تحديـد الجهات المختلفة التي قد تؤثر على مسيرة عمله وهذه الجهات قد تتمثل برعاة الفريـق والعملاء والشركاء في العمل والمنافسين والعلاقة مع كل منهم تعتمـد عـلى نوعيـة مهمـة الفريق.

6- **مراقبـة العوامـل المحيطـة:** سـيعمل الفريـق في ضـوء عوامـل محيطـة داخـل المنظمة مثل أقسام عمل المنظمـة المختلفـة وخارجهـا مثـل منـافسي المنظمـة والقـوانين والأنظمة فيجب أخذ هذه العوامل بالحسبان لتشكيل فريق قادر على التفاعل مع هـذه العوامل ويتسم بالمرونة في عمله.

**وتتمثل مبادئ تكوين الفريق بما يأتي:**

1- **اختيار قائد وأعضاء الفريق:**

•**مواصفات قائـد الفريـق:** غـير متسـلط، وقـادر عـلى التوجيـه والتـأثير، ويقـدّر الاختلاف في وجهات النظر، ولا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالة الخلاف أو التساوي.

•**مواصفات أعضاء الفريق**: الملائمة للعمل، والقناعة بالعمل، والتكامل، والرغبة في التعاون، وتحمل المسؤولية.

2. **التدريب**: التدريب عملية مستمرة وتهدف إلى إيجاد وتطوير مهارات العمل، وزيادة الوعي والثقافة، والإلمام بالمستجدات في مجال العمل.

3. **الاتصال:** عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر بهدف الإقناع أو الاقتناع وتكون من خلال: توجيهات من أعلى إلى أسفل، وتقارير من أسفل إلى أعلى، ومراسلات بينية، ولقاءات واجتماعات.

4. **التحفيز:** فإما أن يكون: مادي عن طريق المكافآت، أو الزيادات التشجيعية أو المزايا المادية، أو المعنوي عن طريق الشكر والتقدير أو الأوسمة أو الترقية.

5. **تحديد المهام والأهداف:** عن طريق:وضع الأهداف، وتوزيع الأدوار، وتحديد المهام.

6. **الوحدة**: من خلال: المسؤولية المشتركة، والتقدير المتبادل، والتعامل مع الخلافات.

**المبحث الثامن: شروط تكوين الفريق ومقومات بنائه**

**تتمثل شروط تكوين الفريق بما يأتي:**

1. أن يكون بناء الفريق نابعاً من رضاء العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
2. أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
3. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
4. أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
5. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وأدوار الآخرين.

6. أن يتوفر لدي القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.
7. توافر حد معقول من الثقة والارتباط والاحترام والرغبة في التعاون والقدرة على تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.
8. على القادة أن يجتمعوا ويشتركوا مع الأعضاء في نمو الفريق، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم.
9. أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم.
10. استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسئوليات المطلوبة منهم.
11. يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبداً بل يستمران مع استمرار فريقهم حياً.
12. لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء. واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق.

**وهناك ثلاثة عناصر تؤثر على بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته بما يأتي:**

أ. **العنصر الفني:** ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها، ومدى صعوبتها، والمعلومات المتاحة، والأساليب المختلفة لتحقيقهما، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

**ب. العنصر الإنساني: وهو يتمثل في:**

- القائد وهو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق، حيث يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، كما ويكون مقتنعاً بأهداف الفريق مخلصاً في تحقيقها، جاداً في قيادة الأعضاء للوصول إليها، كما ويجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة، ويعمل القائد مستشاراً للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة.

- أعضاء الفريق حيث تؤثر مجموعة من النقاط السلوكية على نجاحه ومنها: عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة، والقيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق، وقدرتهم على العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون، ومهارات الاتصال وعلاقاتهم الاجتماعية، والروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات، والدوافع المتنوعة لدى الأفراد ومدي إشباعها.

**ج. العنصر البيئي: وهو يتمثل في:**

- **البيئة التنظيمية:** وهي تتمثل بالمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد: أهدافها، رسالتها خططها، ومواردها، وتركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، وسياساتها، ونظم الحوافز وتقييم الأداء، والتدريب، وفرص النمو.

- **البيئة الاجتماعية:** وهي تتمثل بالمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة والفريق، ويلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيراً على الفريق، لأن عادات المجتمع وأعرافه تتغلغل في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

## المبحث التاسع: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها[1]:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

- **فرق عمل الإدارة العليا:** يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاءً في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

---

(1) Bal,J.and Gundry,J.(1999),``Virtual teaming in the automotive supply chain" ,Team Performance Management,Vol.5 No.6,pp.174-93.

Bamber, C., Sharp, J. and Hides, M. (1999), "Factors affecting successful implementation of total productive maintenance: a UK manufacturing case study perspective", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 5, No. 3, pp. 162-181.

2- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات.

3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

4- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

- **فرق العمل الوظيفية:** وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

- **فرق العمل متعددة الوظائف:** وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات والحاسوب وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

- **فرق دوائر الجودة:** ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة

المقدمة. وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

- **فرق العمل الموجّهة ذاتياً:** عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية. ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

- **فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.

- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها في أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي؛ إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول، حيث إن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدى بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

- **فرق العمل الافتراضية:** ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- يتعدى هـذا النـوع مـن التفاعـل والاتصـال بـين أعضـاء الفريـق حـدود الزمـان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

**المبحث العاشر: مهارات قيادة الفريق**

السلوكيات والمهارات الإيجابية الواجب توفرها في قيـادة القائـد الفعـال للفريـق، وهي[1]:

**1. يكون لديه فكرة واضحة عن الأهداف العامـة والخاصـة:** لا يكفـي أن يمتلـك القائـد فكرة واضحة عن المهام، وكل عضو في المجموعة يحتاج أن يتعرف على أغراض المجموعة، وهناك ثلاث طرق لتحقيق ذلك:

- توضيح الأدوار.
- الاتفاق على نقاط الاختلاف الممكن تحملها.
- مناقشة قيم وفلسفة الفريق.

**2. يكون لديه أجواء من الدعم والثقة في حالة:**

- أن يبدي الأشخاص مهارات في بناء العلاقات في هذا المجـال ويبـدون تعاطفـاً واحترامـاً داخل الفريق.
- التعرف على المشاعر والتعامل معها.
- القيام بإعطاء وطلب الدعم.

---

(1)Broughton,T.,Calder,N.,James-Moore,S.M.R.and Williams, A. (1997),Risk Reduction Study,Society of British Aerospace Companies,UK Lean Aerospace Initiative,annual report.

Church,A.(1998),``From both sides now: the power of teamwork, fact or fiction?'',Team PerformanceManagement,Vol.4 No.2,pp.42-52.

- قضاء أوقات مع بعضهم بعضاً.

**3. يكون لديه قنوات اتصال مع الجميع من حيث:**

- تقديم وتقبل الأعضاء لتغذية راجعة إيجابية كانت أم سلبية.

- تثمين مساهمات الجميع.

-الاتصال المباشر وجهاً لوجه.

- التحادث مع بعضهم بعضاً بشأن هذه القضايا.

- أن تكون المناقشات داخل وخارج العمل هي نفسها.

**4. يدرك أن الصراع لا يمكن تجنبه ولكن يمكن أن يكون بناءً إذا:**

- أثبت الناس أنفسهم بحزم دون عدوانية.

- تم التعامل مع القضايا في حينه وبوضوح.

- شجعنا الأشخاص على المساهمة بأفكارهم.

- نظرنا إلى المشكلات على أنها أمر طبيعي ويمكن التعامل معها بشكل بناء.

- قللنا من التنافس السلبي.

- ركزنا على المشكلة لا الأفراد.

- استخدم الأشخاص "أنا" وليس " أنت".

**5. يكون لديه إجراءات واضحة لـ:**

- صنع القرارات.

- التفويض داخل الفريق.

- عقد الاجتماعات.

**6. يكون لديه قيادة منسجمة مع الأعضاء بحيث:**

- يوظف قدراتهم.

- يخلق توازناً بين كونه في مركز السلطة وبين إعطاء المسؤوليات للفريق.

**7. يراجع التقدم الحاصل على أساس منظم مخطط من خلال:**

- إعادة تقييم الأهداف.

- تقييم العمليات المستخدمة من قبل الفريق.

- عدم إضاعة الوقت في مناقشة ما مضى.

**8. يكون لديه اهتمام بتطوير المستقبل الشخصي والمهني لأعضاء الفريق من خلال:**

- مراجعة عمل كل عضو بشكل منظم.

- البحث عن فرص لتطوير أعضاء الفريق.

- مساعدة الأعضاء في البحث عن فرص لتطوير الآخرين.

- مساعدة الأعضاء في البحث عن فرص لتطوير قائدهم.

**9. يبني علاقات إيجابية مع الفرق الأخرى من خلال:**

- تجنب التعليقات السلبية على الفرق الأخرى.

- التنافس وفقاً للأهداف والمعايير.

- التعلم من الفرق الأخرى.

**10. يبقى في وضع التركيز من خلال:**

- إبقاء المناقشة على القضايا لا الأشخاص.

- عدم السماح للخلافات بين الأشخاص أن تزداد ( المكاشفة).

- استخدام تقنيات التلخيص لإبقاء الفريق في الاتجاه الصحيح.

**11. يستمر في مراجعة التقدم من خلال:**

- استمرار فحص تقدم الفريق.

- البحث عن تعليقات وآراء.

## المبحث الحادي عشر: مسؤوليات فرق العمل ذاتية الإدارة

تتحمل هذه الفرق مجموعة مسؤوليات إدارية ومالية كانت تقتصر على الإدارة المسؤولة فقط، حيث يتم نقل هذه المسؤوليات والصلاحيات من خارج الفرق إلى داخلها بهدف رفع مستوى الأداء وتطوير جودته وتحسين جودة حياة العمل ويعتبر هذا التحول أهم ما يميز هذه الفرق ذاتية الإدارة عن فرق العمل التقليدية وأهم هذه المسؤوليات[1]:

**1- توصيف الوظائف:** تعتبر عملية توصيف الوظائف من أكثر العمليات بيروقراطية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم توصيف كل وظيفة بدقة وتحدد الاختصاصات المطلوبة لها والمسؤوليات المنوطة بها ويتم تحديد الأجور والرواتب بناءً على ذلك ولكن بتطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة تطرأ تغييرات جوهرية على عملية توصيف الوظائف حيث من المتوقع والمفروض أن يتمكن أعضاء الفريق من أداء كل الأعمال والمهام المكلف بها الفريق وهذا يتطلب توصيف لمهام الفريق لكل الأعضاء وليس توصيف لوظيفة كل عضو على حدة حتى يتمكن كل عضو في الفريق من معرفة أدوار باقي الأعضاء ومع مرور الوقت وتبادل المهارات والخبرات وأداء المهام يستطيع كل فرد أن يحل محل الآخر لو اقتضت الحاجة وبذلك يكون العمل أكثر مرونة ويضمن توفير الموارد البشرية المتخصصة والمتغيرة بالتبادل كوسيلة لمواجهة الطبيعة الديناميكية لتغير الطلب والبيئة المحيطة.

---

(1) Conti, B.and Kleiner, B. (1997), ``How to increase teamwork in organizations'',Training for Quality, Vol.5 No.1,pp.26-9.

Deming, W. (1986), Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

2- **اختيار وتعيين الأعضاء الجدد داخل الفريق:** المنطق من هـذه المسـؤولية هـو أن الفريـق هـو الأقـدر عـلى معرفـة الاحتياجـات الفعليـة مـن الأفـراد ولـيس القصـد بالاحتياجات الملموسة فقط منها إنما أيضاً الاحتياجـات غـير الملموسـة كدرجـة اعتماديـة الفرد وإخلاصه للعمل الجماعي والقدرة عـلى التفاعـل والتعامـل مـع الآخـرين بطريقـة متناغمة ومتسقة في إطـار العمـل الجماعـي ومـدى انسـجام قـيم الفـرد الشخصـية مـع أسلوب عمل الفريق ذاتي الإدارة، فالمطلوب هو تعـديل نظـام التوظيـف ليعتمـد أساسـاً على فريق العمل أي أن أفراد الفريق لديهم سـلطة لبسـط نفـوذهم عـلى قـرار التعيـين للفرد الجديد من خلال:

- يدير أعضاء الفريق المقابلات التي ستعقد مع المرشحين.
- يُتخذ القرار على أساس جدارة المرشح ليكون عضو في الفريق.
- يتخذ الفريق قرار التعيين للفرد الجديد ويكون بالإجماع.

3- **تحديد الاحتياجات المالية:** حيـث يقـوم الفريـق بتحديـد الاحتياجـات الماليـة اللازمة من أجل قيامه بالمهام الموكل بها وتحقيق الأهداف حيث تغطي هذه الاحتياجات جميع أنشطة الفريق باختلاف أشكالها وتعددها.

4- **التدريب والتطوير**: تشكل الاحتياجات التدريبية أهميـة كبـيرة لفريـق العمـل المدار ذاتياً، حيث يقوم أعضاء الفريق بتحديد وتقييم الاحتياجات والاشـتراك في تصـميم البرامج التدريبية المناسبة وتقييم البرامج بعـد تنفيـذها ويمكـن أن يـم ذلـك بالاسـتعانة بمشورة إدارة الموارد البشرية على أن يغطي التدريب محاور رئيسية هي:

أ-**المحور الأول:** الإدارة الذاتية وقيادة الفريق لنفسـه، حيـث يحتـاج الفريـق للتدريب على الوظـائف الإشرافيـة مـن خـلال تعلـم كيفيـة تنفيـذ المهـام وتحديـد

معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت.

ب- **المحور الثاني:** المسؤولية عن العمل ككل حيث يحتاج أعضاء الفريق تعلم مهارات التعامل مع العملاء بجانب التعامل مع الموردين والنقابات والبنوك وغيرها.

5-**إدارة الأجور والرواتب**: النظام التقليدي للرواتب والأجور يقوم على أساس الدرجة الوظيفية لشاغلي الوظائف حيث أن هذا النظام يدعم الإنجازات الفردية فقط بالتالي يجب وفق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة تعديل هذا النظام واستبداله بنظام يعتمد على الفريق وإن أكثر النظم استخداماً في دفع الرواتب والأجور داخل فرق العمل ذاتية الإدارة هو دفع الأجر مقابل المعرفة حيث يتم دفع الأجور لأعضاء الفريق بناء على عدد ونوع المهام التي يستطيع عضو الفريق إنجازها فضلاً عن مشاركة الفريق في المكاسب والأرباح المحققة اعتماداً على أداء الفريق لحثه على المزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء ويفضل ربط أجر الفرد بأداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي.

**6- تقييم الأداء:** تتعلق بمسؤولية قياس مستوى أداء الفريق وكفاءته ويحقق الفريق هذه المسؤولية من خلال:

- استبدال تقدير الأشخاص بتقدير الفريق: وهذا يتوقف على تحمل الفريق المسؤولية وتحقيق أهدافه وتقدير العمل وفقاً للفريق ككل وليس فردياً ليبقى الفريق محافظاً على روح العمل الجماعي وتتم مكافأته جماعياً.
- تقييم الذات:حيث يقوم الأعضاء بتقييم عملهم ويقوم الفريق بتحديد المعايير لكل المهام التي يتم تكليفه بها، ويعرف كل عضو ما هو مطلوب منه ويمكن أن يقيس أدائه بشكل ثابت دوريا.

- إعداد التقارير: يتم إعدادها بشكل دوري لتعبر عن مدى تقدم الفريق في إنجاز الأعمال ورفعها للإدارة العليا.

**المبحث الثاني عشر: مراحل بناء الفريق**

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل[1]:

1- **مرحلة تحديد الأهداف(objectives stage):** يجب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة وقت إنجاز المهام وخطط تقارير العمل ومواعيدها وتحديد الموارد المطلوبة للفريق.

2- **مرحلة التشكيل أو التكوين(Forming stage):** هي أولي خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة. ومرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد

---

(1)Firlej, M.and Hellens,D.(1991),Knowledge Elicitation: A Practical Handbook, Prentice-Hall, London.

Francis, D. and Young D.(1979),Improving Work Groups. A Practical Manual for Teambuilding, University Associates, La Jolla, CA.

Higgs, M.(1996),``Building an effective team'', Team Performance Management, Vol. 2 No. 4, pp. 33-9.

على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظـر للأمـور بمنظـور شـخصي نظـراً الحقيقـة الاختلافات البشرية الفردية.

3- **مرحلـة العصـف (الصراع)(Storming stage):** هـي أصـعب المراحـل في بنـاء الفريق، ويغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظـر، ويقـوم السـلوك عـلى الجـدل والتنـافس والصراع، وكـذلك الـدفاع عـن وجهـات النظـر الشخصية، ومن مظاهر هـذه المرحلـة ظهـور جماعـات عمـل فرعيـة، وعـدم الإحسـاس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ الـبعض إلى عـدم تشـجيع أفكـار القائـد والسعي إلى تفويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو بـاني الفريـق بالعمـل عـلى تكـوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحـدد مـن خلالهـا معـالم الأهـداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

4- **مرحلة وضع القواعد:** بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبـول الأعضـاء لبعضهـم بعضا، وللأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلـة بانخفـاض حده النزاع وبدء التعاون ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هـذه المرحلـة أو يتوقـف فيهـا الفريـق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشـترك. وفي هـذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصـبح الهـدف هـو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق. ويكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهـدف المشـترك، الراحـة النفسـية لحـل النزاعـات، والالتزام والعزم على التعاون والمشاركة. ويكون سلوكهـم في هذه المرحلـة هـو العمـل على تسوية لخلافات، تبادل المعلومات، الصراحة والتعبير عن المشاعر وتكون العلاقات الاجتماعيـة والشخصـية مرحـة ومسـترخية. ويمكـن مسـاعدة الفريـق بتشـجيع

المشاركة بين الأفـراد، وتنميـة الالتـزام الـذاتي والشـعور بالمسـئولية، والتأكـد مـن وضـوح الأهداف، وإعطاء المعلومات اللازمة، وبدء عمل خطط وجداول العمل، وتوفير التـدريب اللازم.

5- **مرحلـة التعـاون والعلاقـات الطبيعيـة (Normal Relations stage):** يبـدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها بـاني الفريـق، وتظهـر علامـات قبـول الانضـمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسـوية الخلافـات والصراعـات والبـدء ببنـاء علاقـات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

6- **مرحلة الأداء(Performing stage):** يبدأ التزام الأفراد بمعـايير وقـيم الفريـق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. مما تقـدم يتضـح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكـذلك مـن حيـث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتـالي يلـزم الفهـم التـام، والالتـزام بالتـدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.

- المحافظة على الأداء الفعّال.

- الإنهاء والاحتفال.

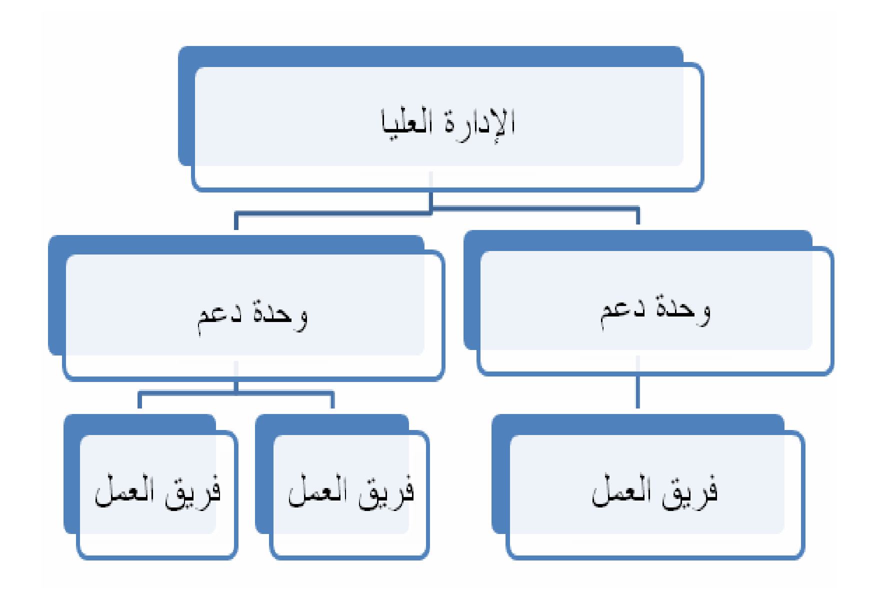
7- **مرحلة الإنهاء:** تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة. ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق. يتسم سلوك الأفراد في حالة النجاح بالشكر والتقدير بين القائد والأعضاء بعضهم بعضاً، والتكاسل عن إجراءات انقضاض الفريق، وفي حالة الفشل يكون استخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة.

8- **مرحلة التقدير والمكافأة (Recognition and reward stage):** يصل الفريق لمرحلة يستحق فيها التقدير والمكافأة وقد يكون ذلك على شكل مقالات في صحيفة الشركة أو إدراج اسم الفريق على المنتج أو أن تكون المكافأة مالية ولكن من الضروري ألا تتعارض أنظمة المكافأة الفردية مع دعم أداء الفريق.

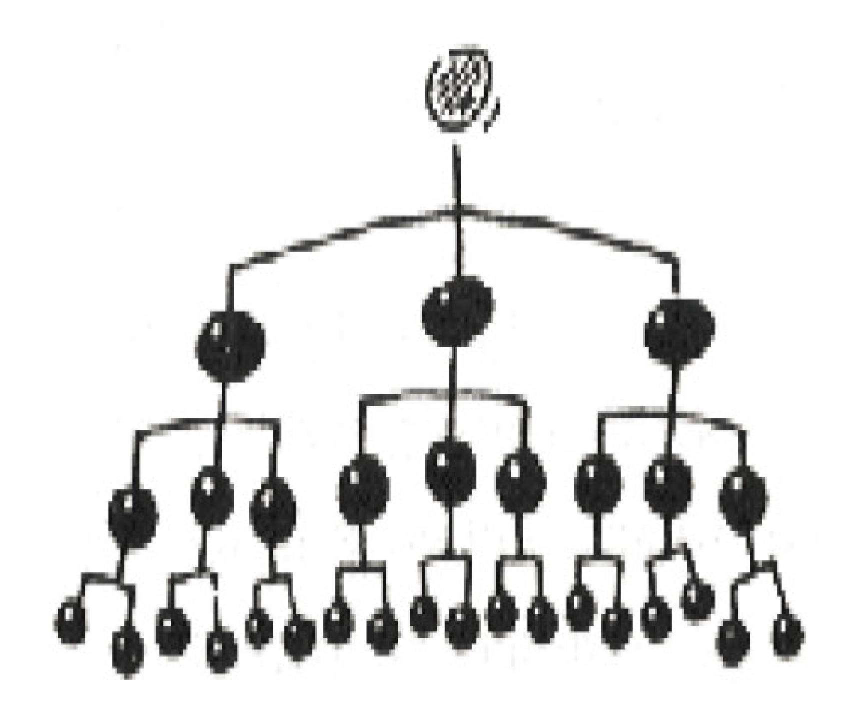
**المبحث الثالث عشر: الهيكل التنظيمي للمنظمة عند إتباع أسلوب الفريق في الإدارة**

عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع، وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم؛ فإن العمل على شكل فريق عمل مسؤول وذاتي الإدارة يكون عملية صعبة جدًا، وتصبح نشاطات بناء هذه الفرق غاية في التعقيد لذلك كان لابد من عملية تغيير تطرأ على الهياكل التنظيمية لكي تتماشى مع فرق العمل حيث تغير شكل الهيكل التنظيمي من شكل هرمي تسلسلي إلى شكل سهل تختفي فيه الإدارة الوسطى ويقتصر على وجود الإدارة العليا تليها الوحدات الداعمة للعمل تليها فرق العمل في المنظمة ويتضح ذلك من الشكلين الآتيتين:

**الشكل (2) هيكل تنظيمي يعتمد فرق العمل**



**الشكل(3)هيكل تنظيمي هرمي تقليدي**



لا يمكـن بسـهولة الافـتراض أن الأفـراد المعتـادين عـلى بيئـة عمـل ذات قيـود، وإجراءات محـددة يسـتطيعون التحـول بصـورة مفاجئـة لبيئـة عمـل تتـيح لهـم اتخـاذ القرارات وتولي المسؤوليات، وصلاحيات الإدارة بأنفسهم. لكن عندما يتحول قائد الفريق إلى منسق ومعاون، سيبدأ ذلك في جعل الفريق يعمل ككيـان يصـنع القـرارات. وعنـدما يصبح القائد أكثر مهارة في تطوير قدرات صنع القرار لدى الفريـق يمكنـه الالتفـات لأداء واجبات أخرى بينما يتكفل الفريق بأداء مسؤولياته ويقترب مع تراكم خبراته مـن الإدارة الذاتية. الجدول التالي يبين الانتقال نحو مزيد من الإدارة الذاتية:

**الجدول (3)الانتقال نحو مزيد من الإدارة الذاتية**

| -1- | -2- | -3- | -4- | -5- | -6- |
|---|---|---|---|---|---|
| القائد مسؤول عن الأعمال اليومية، واتخاذ القرارات التي تخص الفريق | القائد منسق مسؤول عن نتائج عمل الفريق، والجودة بينما يتعامل الفريق مع واجبات العمل المعتادة | القائد معاون والفريق مسؤول عن كل من: ناتج العمل اليومي، والتنظيم والتخطيط للعمل | لا يقوم الفريق بتنظيم عمله فقط بل يعد مسؤولاً كذلك عن سلوكيات وإنتاجية أعضائه | يتعامل الفريق مع كافة الواجبات المتصلة بعمله بالإضافة لغالبية الإجراءات الإدارية والأنشطة | الفريق ذاتي الإدارة تماما يتعامل مع ميزانيته الخاصة، وتوزيع المهام وبعض الإجراءات التي تخص أفراده |

## المبحث الرابع عشر: أثر القيادة في بناء الفريق[1]

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير إلى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري

(1)Irani, Z. and Sharp. J. (1997), “Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study”, Technovation, Vol. 17 No. 4, pp. 199-206.
Ishikawa, K. (1985), What is Total Quality Control? – the Japanese Way, Prentice-Hall, London.
Johnson, D. and Johnson, F. (1991), Joining Together: Group Theory and Group Skills, Prentice-Hall, London.

وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب وإلحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك ايضاً إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مديرين وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشكلات والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.

- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم بعضاً كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل.
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي:

**أولاً: النمط (1 ، 1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة:** وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.

**ثانياً: النمط (9 ، 1) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة:** وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

**ثالثاً: النمط (1 ، 9) قيادة النادي الاجتماعي:** يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

**رابعاً: النمط (5 ، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط:** وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

**خامساً: النمط (9 ، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة:** وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية. وإن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه،كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية. لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف الآتية:

1. أن يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداؤه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.
2. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين.

3. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.
4. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء.
5. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.

**المبحث الخامس عشر: معوقات بناء الفريق**

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فـرق العمـل يتمثـل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التـي تحقـق أهـداف المنظمـة، ففـي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجـر الأسـاس لنجـاح فـرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هـذه العلاقـة في منـاخ مـن الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلـك لخلـق بيئة ملائمة لتحقيق أهـداف وتوجهـات الإدارة العليـا للمنظمـة وفي نفـس اللحظـة يـتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

الإدارة التقليدية للأعمال تجعل القائـد أو المـدير هـو محـور التوجهـات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد/ المدير إذا رغب النجـاح الـتخلص مـن هـذه الأسـاليب التـي عفـا عليهـا الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسـح المجـال لاهتمامـات المرؤوسـين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة إلى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إلتصاقاً بها ويعلمـون خفاياهـا

ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها، لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو الآتي[1]:

- **المعوقات التنظيمية:**

1. **المعوقات الثقافية:** ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به. إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2. **التركيز على إنجاز العمل:** بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقا من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

(1)Kets De Vries, M. (1999), “High Performance Teams: Lessons from the Pygmies”, Organizational Dynamics, Vol. 27 No. 3, pp. 66-77.

- Kidd, P. (1994), Agile Manufacturing. Forgiving New Frontiers, Addison-Wesley, Reading, MA.

3. **ضعف التفكير الإستراتيجي:** من المعـروف إن التفكـير الإسـتراتيجي يـؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يسـاعد عـلى تحديـد المشـكلات التـي تواجهها المنظمـة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيـدة عـن الطـرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفـراد مـن خـلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ. ولمزيد من الإيضاح، فـإن التفكـير الإسـتراتيجي يـوفر عامـل الوقـت ويسـاعد عـلى تحديـد المهـارات المطلوبـة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجيـة بنـاء فرق العمل.

4. **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمـي واسـع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظـور مختلـف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جـداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهـود الفرديـة إلى تـأثير كبـير عـلى عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

- **المعوقات الفردية:**

1. **معتقـدات قائـد الفريـق:** تلعـب معتقـدات قائـد الفريـق واتجاهاتـه ومعرفته ومهاراته دورًا هاماً في عملية بنـاء الفريـق حيـث لا يكفـي الإيمـان بأهميـة فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية، حيث يعود بعض القـادة إلى

العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2. **المهارات:** هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.

3. **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة مابين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة "على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

وهناك العديد من المعوقات التي قد تعرقل تطبيق فريق العمل في المنظمات ونختصرها بما يلي:

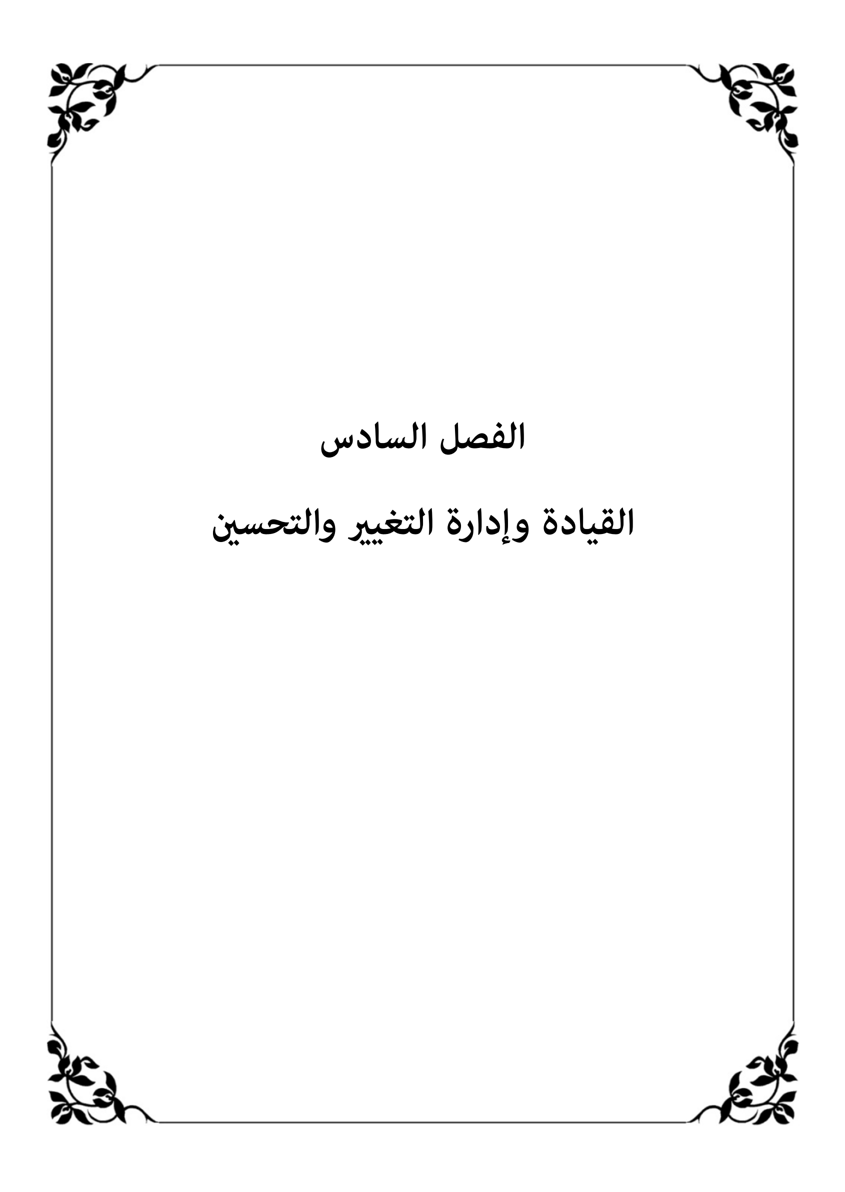
1- **مدى الإحساس بالجماعة:(Collectivism):** يشير هذا القيد إلى درجة الأهمية التي يعطيها الفرد للعمل الجماعي مقابل العمل الفردي، فالأفراد الذين تتوافر لديهم قيمة للعمل الجماعي يميلون إلى تقدير صالح الفريق أكثر من صالح الفرد ويميلون إلى استخدام الضمير (نحن) ويؤدون أدوارهم بشكل جيد في حين أن الأفراد الذين يتسمون بانخفاض مستوى الإحساس بالجماعة يتصفون بالاستقلالية ويهتمون بمصالحهم الخاصة ويشكلون عائق أمام نجاح فرق العمل ذاتية الإدارة لأن لديهم مشاعر سلبية تجاه التعاون والتضحية الفردية من أجل الفريق و نقص الرغبة للعمل مع الآخرين و لا يحبون تحمل المسؤولية في العمل، ويميلون لاستخدام الضمير (أنا).

2- مدى **البعد عن السلطة منخفض أم مرتفع (power distance):** تعبر هذه القيمة عن درجة الاهتمام التي يعطيها الفرد للمشاركة في صنع القرار أو درجة تأثيره على القرار الذي يتم اتخاذه من قبل الإدارة، فكلما انخفضت مسافة البعد عن السلطة سيكون لدى الأفراد الرغبة بالمشاركة في صنع القرار والتعبير عن تفضيلاتهم وأولوياتهم، أما عندما ترتفع مسافة البعد عن السلطة يميل الأفراد للخضوع للأوامر وتجنب الاختلاف في الرأي وعدم التعبير عن الآراء

بسبب اعتيادهم على أسلوب التنظيم الهرمي بالتالي من الصعب أن يتماشوا مع أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة.

3- **مدى التوجه نحو إنجاز العمل(Doing orientation):** يعبر هذا القيد عن المدى الذي يحرص فيه الأفراد على التوجه نحو تنفيذ الأهداف وتبني دافع قوي نحو إنجاز العمل، وهذا يعتمد إلى حد كبير على وضوح الهدف من ناحية وما سيعود من نفع على الأفراد جراء تحقيق الهدف من ناحية أخرى الأمر الذي يخلق الحافز لدى الأفراد للتوجه نحو الإنجاز أما في حال غموض الأهداف وعدم وضوح المنافع التي سيحصل عليها الأفراد من تحقيق الأهداف لن يكون لدى الأفراد الحافز والرغبة بالعمل مع الفريق ولا حتى تحمل أدنى مسؤولية.

4- **مدى درجة الحتمية والاعتقاد التام بالقدرية (determinism):** الأفراد الذين لديهم شعور بعدم القدرة على إحداث تغيير لمجريات الأمور داخل منظماتهم حتى بوجود تفويض واسع لهم يؤمنون إيمان عميق بالقدرية ويتمخض عن ذلك الرضا الزائد عن الأوضاع الحالية وفي حالة الفشل يميلون للانسحاب أو التبرير ثم التوقف عن محاولة الوصول للهدف زاعمين أن هذا هو المكتوب وبذلك لن يتماشوا مع أسلوب فرق العمل وذاتية الإدارة، أما الأفراد الذين تنخفض درجة الحتمية في ثقافتهم يتخذون مواقف تحدي لإنجاز العمل المطلوب حتى بأقل الصلاحيات المتاحة لهم حيث لديهم ثقة في قدراتهم على التأثير بالظروف القائمة وإحداث التغيير في المنظمة بما يتماشى مع تحقيق الأهداف.



# الفصل السادس

# القيادة وإدارة التغيير والتحسين

**تمهيد:**

يمكن ينظر إلى التغيير على إنها المداخل الإدارية التي يتبعها الفرد لإحداث نقلة نوعية داخل المنظمات، بما يمكنه من السيطرة على حركة التطوير والتحكم فيها وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة، ولا تنتظر حدوث التغيير بل هي التي تخطط للتغير قبل حدوثه. كما وان العمليات الإدارية في إدارة المنظمات لابد أن تتغير إلى الأفضل لأن الألفية الثالثة تشهد تغييرات وتطورات سريعة ومتعاقبة، حيث أصبحت السمة الغالبة على القرن الحادي والعشرين سمة التغيير، حيث امتازت هذه الألفية بالتطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، لذلك لا بد من وجود جودة نوعية معينة من النمط الإداري، وأساليب إدارية مبتكرة وفعالة كإدارة الجودة الشاملة ومنهج الإدارة المفتوحة ومديرين يُعرفون بمديري التغيير وهم ممن يضلعون بمهام تقديم أفكار التغيير مع ممارسة كافة العمليات الإدارية لمواكبة إحداث هذا التغيير.

**المبحث الأول: مفهوم التغيير لغاً واصطلاحاً**

جاء في المعجم الوسيط[1] التعريف اللغوي لمفهوم للتغيير بأنه من الفعل (غيّر)، حيث يقال غيّر فلان عن بعيره: حط عنه رحله وأصلح من شأنه، يقال: نزل القوم يغيّرون. وغيّر الشيء بدّل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، يقال: غيّرت دابتي وغيّرت داري إذا بنيتها بناءً غير الذي كان.

(1)مصطفى، إبراهيم، وآخرون(1989ـ) المعجم الوسيط، ج2، بيروت: دار الفكر، ص668.

أما المفهوم العلمي للتغيير، فهناك العديد من التعريفات لمفهوم التغيير، فقد عرّفه بينيس Bennis [1] بأنه: " إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات حتى تستطيع أن تكيّف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية".

كما عرّفت عماد الدين [2] التغيير بأنه: "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".

ويعرّف السبيعي[3] بأنه: "ذلك التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل" .

وعرّفا فليه وعبد المجيد[4] التغيير بأنه "الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق".

يعرّف روبنسون وروبنسون [5] التغيير بأنه: "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية".

---

(1) Bennis W. G., «Leader ship theory and administrative behaviour : The problem of authority», admlinistrative Science Quarterley, 4, 1959, p. 24.

(2) عماد الدين، منى مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، ص12.

(3) السبيعي، عبيد بن عبدالله (1429هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير،مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ص14.

(4) فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2008). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص360.

(5) روبنسون؛ دانا، روبنسون؛ جيمس (1998م). التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج". تعريب: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ص20.

ويعرّفه العطيات[1] بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة وبأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً".

وبناء على ما سبق يتضح من التعريفات السابقة أنه لم يتفق العلماء على تعريف واحد للتغير، فالتغيير يواجه الأفراد والجماعات والمؤسسات والمنظمات عامة، وكل مجتمع في عصرنا الحاضر، فهو الصفة المميزة لهذا العصر، ولاشك أن تتابع الاختراعات والابتكارات وتزايد النظريات والدراسات وتطوير المفاهيم بشكل متلاحق، تؤدى إلى التغيير، مما يؤثر على كل منظمة، وكل فرد وجماعة في مجتمع اليوم، وركزت بعض التعريفات على الجانب المادي والجانب الاجتماعي والجانب النفسي.

**المبحث الثاني: أهمية التغيير ودواعيه**

**تتمثل أهمية التغيير في خمسة جوانب أساسية هي:**

**الجانب الأول:** الحفاظ على الحيوية الفاعلة؛ حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، ويؤدي إلى إنعاش الآمال، وسيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والمقترحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.

**الجانب الثاني:** القدرة على الابتكار، حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

---

(1) العطيات، محمد بن يوسف (1426هـ). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص94.

**الجانب الثالث**: إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛ حيث يعمل التغيير على تفجير مطالب، وإذكاء الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

**الجانب الرابع:** التوافق مع متغيرات الحياة؛ حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف، والتوافق مع متغيرات الحياة، ومن ثم فإن التغيير يصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه؛ لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها.

**الجانب الخامس:** الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة؛ حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة والأداء التنفيذي، وذلك من خلال اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.

ويؤكد ويلسون [1] على أهمية التغيير بقوله: "لقد اخترقت مفاهيم ومداخل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي، حيث أصبحت الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها".

ومما سبق يتضح إن عملية التغيير تكون أكثر نجاحا وإيجابية عندما يشارك فيها جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، الذين يشتركون في فهم الحاجة للتغيير ويتفقون عليه، وتقوم الإدارة بإشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية التغيير، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة توفر شرط الكفاءة والأهلية للمشاركة في جميع

---

(1)يلسون، دافيد (2001). إستراتيجية التغيير " مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة: تحية عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص20-21..

الأفراد، مما يوجب ضرورة التفاعل الديناميكي بين المستويات التنظيمية المختلفة الرأسية والأفقية سواء بين العاملين والإداريين أو بالعكس.

**يرى فهمي[1] أن من دواعي التغيير تتمثل في:**

1- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.

2- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.

3- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعًا لابد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

**ويذكر الطراونة[2] بعض العوامل التي تدعو إلى التغيير وهي:**

1- التقدم العلمي والتقني والنمو الفكري السريع.

2- تقدم وسائل الاتصال والانتقال.

3- استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.

4- ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.

5- الحروب والفتوحات والثورات.

---

(1)فهمي، أمين(2004).المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، 10(35)، ص110.

(2)الطراونة، إخليف (2003م). التطوير التربوي، ط1، الإصدار الأول، عمان – الأردن: دار الشروق.

**المبحث الثالث: مفهوم إدارة التغيير**

**ويعرّف اللوزي** [1] **إدارة التغيير بأنها**: "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها".

**كما يعرف الصرن** [2] **إدارة التغيير بأنها:** "تعني تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

**ويعرّفها حمادات** [3] **بأنها:** "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".

---

(1) اللوزي، موسى سلامة (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، ص338.

(2) الصرن، رعد حسن (2001). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر، ص339.

(3) حمادات، محمد حسن (2007م). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص105.

**يعرّف سميث(Smith)** [1] **إدارة التغيير بأنها:** "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

**ويعرّفها العطيات**[2] **بأنها:** " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحوّل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء".

**وتعريف الهبيل** [3] **لإدارة التغيير بأنها:** "القدرة على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية".

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة التغيير تقوم على الإرادة التي تنشأ عند قادة المؤسسة للقيام بإجراءات جديدة تختلف عن الإجراءات السابقة المعمول بها في المؤسسة، ومن هنا تبرز الحاجة للإدارة التي تخطط للتغيير وليس الإدارة التي تنتظر التغيير، ويمكن تعريف إدارة التغيير في المنظمة على أنها:

---

(1) سميث، ستيف (2001م). إدارة التغيير، الرياض: مكتبة الشقري، ص7.

(2) العطيات، مرجع سبق ذكره، ص95.

(3) الهبيل، أحمد عيسى (1429هـ). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. غزة: الجامعة الإسلامية، ص6.

الإدارة التي تواكب التغيير والتطوير لإدارة المنظمة في نحو الأفضل من خلال المستجدات لعمليات (وظائف) الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة).

**المبحث الرابع: خصائص إدارة التغيير وأبرز عوامل نجاحها، ومعوقات تطبيقها**

أتفق كل من حمادات[1] والعميان[2] على تحديد خصائص إدارة التغيير وكانت على النحو التالي:

1- **الإستهدافية:** إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- **الواقعية**: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن تتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5- **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

---

(1) حمادات، مرجع سبق ذكره، ص124.

(2)العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص345.

6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7- **الإصلاح:** إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو قائم من اختلافات في المنظمة.

8- **الرشد:** بحيث يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

9- **القدرة على التطور والابتكار:** يتعين أن يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10 - **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التعيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

وذكر عماد الدين[1] مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات، وهي:

1- توافر إرادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة وكافة فعالياتها.

(1) عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص18.

3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

4- الارتقاء بقدرات المؤسسة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

ويمكن القول إن التغيير يحتاج إلى قيادة واعية قادرة على تكوين رؤية واضحة حول مستقبل المنظمة، كما أن لديها القدرة والإمكانيات على تنفيذ هذه الرؤية في الواقع، وتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك. بل يمكن القول إن نظريات القيادة التي يأتي في مقدمتها نظرية القيادة التحويلية تؤكد دور القائد باعتباره محفزاً للتغيير وموجها له، لذلك يمكن القول إن قائد التغيير يجب ان يتسم بالخصائص التي ورد ذكرها مسبقاً.

كما يقترح الساعي[1] أبرز عوامل نجاح ممارسة التغيير في المنشآت والتي من شأنها جعل الأفراد يؤدون التغيير التنظيمي وتقليل مقاومتهم له، وهي:

1- ضرورة توفير المناخ الصحي الذي يساعد على فهم واستيعاب وقبول التغيير، كالحصول على الموافقة المبدئية من الأفراد والجماعات.
2- اختيار قادة للتغيير يمتلكون المهارات الفنية والخصائص القيادية والسمات الشخصية التي تساعد على إعداد خطة التغيير.
3- ضرورة أن تمنح الإدارة العليا قادة التغيير الدعم والمؤازرة وبشكل مستمر.

---

1 - الساعدي، علاء (1996م). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط.

4- العمل على إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه.

5- التأكيد على توفير المستلزمات الأساسية للتغيير من موارد مادية وبشرية وفنية ...الخ.

6- توقع حدوث المقاومة للتغيير وتشخيص مصادرها وقوة تأثيرها ومحاولة تجنبها ما أمكن ذلك.

7- ضرورة إدراك القيادة الإدارية في المنظمات عند إجراء التغيير أن هناك تنظيماً رسمياً وغير رسمياً ومراعاة مصالحهم الأساسية في ذلك الوقت.

ويتضح مما سبق أن ممارسة التغيير لكي تكون فعالة وتحقق الأهداف المرجوة منها، فلابد أن يكون مخطط لها تخطيطاً شاملاً ومتوازناً ومرناً لكي تستجيب للمتغيرات المستجدة لأن هناك تحديات تجبر مؤسسات التعليم على تغيير عملياتها الإدارية الحالية وتقودها إلى سياق إجرائي جديد وقد توصلت دراسة نوح [1]إلى مجموعة من معوقات التغيير من أبرزها:

1- **المعوقات المتعلقة بالجوانب السلوكية وأهمها:** فقدان الرغبة في التغيير والتجديد نتيجة الإحباط والمثبطات المتعددة، وفقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.

2- **المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية وأهمها:** خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقات الموظفين مع

---

(1)نوح، هوازن بنت محمد عبد الوهاب (2007). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، رسالة ماجستر غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ص108-115.

القائمين بتنفيذ التغيير، والإحباط واليأس لدى الموظفين نتيجة تجارب فشل سابقة للتغيير.

3- **المعوقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية وأهمها:** ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير المناسب وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل.

أما المسّاد[1] فقد ركّز في عرضه لمعوقات التغيير على المعوقات المتصلة بالإدارة، حيث يرى أن أبرز العقبات أمام التغيير تتمثل في القيادة الضعيفة، وعدم الثقة الملازمة للإدارة، وتدني مستوى التفويض، وضعف سياسات الموارد البشرية.

ويرى السبيعي[2] أن تجاوز هذه المعوقات مهما كان نوعها يتوقف على قدرة القيادة الإدارية على التعامل مع هذه المعوقات، ابتداءً بالقدرة على تشخيصها وتحديد أسبابها، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها.

فالمنظمات تواجه في هذا العصر العديد من التحديات، ولابد للمنظمة أن تواجه هذه التحديات وتسايرها، فعلى إدارة المنظمة أن تكون ملمة بما هو جديد في القرن الحادي والعشرين قرن النهضة العلمية والتكنولوجية، فإذا كان المدير جامد لا يتابع ماذا يحث من تغيرات وتطورات، فإنه يضع منظمته على جرف الهاوية، وفي ذيل التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي. ومن هذه التحديات ما يكون ناتج عن ظروف داخلية كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية،

---

(1) المساد محمود (2003). الإدارة الفّعالة، بيروت: مكتبة لبنان، 268.

(2) السبيعي، مرجع سبق ذكرت، ص35.

كـما أن هنـاك تحـديات ناتجـة عـن عوامـل وظـروف خارجيـة كـالتطور العلمـي والتكنولوجي، والمعلوماتية وغيرها.

**المبحث الخامس: القيادة وإدارة التغير**

أصبحت ثقافة التغيير سائدة في مختلف المجتمعات والمؤسسات لذا فإن من أهـم التحديات التي تواجهها الإدارة في هذا العصر كيفية التعامل مع هذا التغيير الحتمي وفي هذا الإطار أصبحت معظم المؤسسات تتبنى مفهوم الجودة الشاملة الذي يضع مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في جميع أركانها، ومنها أن تكـون الإدارة لـديها القـدرة على قيادة التغيير. وهناك خمس كفايات أساسية يحتاج إليها القـادة مـن أجـل التعامـل مع التغيير المستمر ومواجهته، وهي:

1- **المجال الأول الهدف الأخلاقي:** فالهدف الأخلاقـي للقائـد يمثـل قيمـة واضـحة ينبغي أن يوجه الهدف الأخلاقي القائد في عمله وتصرفاته حيـث يعتمـد عليـه في نجـاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2- **المجال الثاني فهم عملية التغيير**: فحتى يحقق القائد نجاحـاً في عمليـة التغيـير ينبغي أن يجمع بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للتعقيـدات الناشـئة عـن التغيـير، وحتى يمكن تفهم عملية التغيير يضع (فولان) ستة إرشادات:

- الهدف ليس تغيير كل شيء.
- لا يمكن أن يكون لديك أفضل الأفكار.
- قدر الصعوبات المبكرة التي قد تواجهها عند تجريب شيء جديد.
- أنظر إلى مقاومة التغيير باعتبارها قوة إيجابية دافعة.
- التغيير يعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة.
- التغيير عملية شديدة التعقيد.

3- **المجال الثالث بناء العلاقات:** فالقائد الناجح هو الـذي يسـتطيع بنـاء علاقـات إيجابية بين جميع عناصر العمل خصوصاً مع الأفـراد والجماعـات المختلفـة عـن بعضـها وبالذات المختلفة مع من يقوم بالتغيير، وبالتالي فإنهم يقيمون تفاعلاً هادفاً بناءً يمكنهم من التوصل إلى اتفاق عام أو إجماع بسهولة.

4- **المجال الرابع خلق المعرفة والمشاركة:** ففي عصر المعرفة والانفجار المعرفي فـإن من أهم أدوار القائد الناجح في عملية التغيير هو زيادة المعرفة داخل وخـارج مؤسسـته وكيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة.

6- **المجال الخامس صنع التماسك:** تتعرض عملية التغيير للعديـد مـن التعقيـدات والغموض وعدم التوازن وبالتالي فإن القيادة الفعالة تسـعى إلى التماسـك والـترابط، إنـه عند حدوث التغيير، سيكون هناك اضطرابات، وهذا يعنى أنه سـتكون هنـاك اختلافـات في الآراء يجب التوفيق بينها، والقيادة المؤثرة تعنى قيادة النـاس مـن خـلال الاختلافـات وإبرازها إلى السطح.

كـما وقـد حـدد [1] Higgs and Rowland مجموعـة مـن الكفـاءات الأساسـية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

•إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير- حيث يشرك القائـد جميـع العـاملين في إدراك حاجـة المنشاة لتبنى التغيير.

•إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بنـى عـلى أسـاس تفهـم عميـق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.

•مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.

---

[1] Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.

•التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

•تطوير القدرات- التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير. ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة في عملية إدارة التغيير.

فالقيادة في ظل ثقافة التغيير نمط من القيادة وهو أكثر تطبيقاً في المنظمات الحديثة وذلك لإيمانها بقوى التغيير، وإن تولي زمام القيادة أثناء التغيير ليس سهلاً، بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محدّدة، فلذا الأمر يتطلب ما يلي:

1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.

2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.

3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيه الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس.

4- تبني استعداد معين تجاه العمل، من شأنه التخفيف من حدة مفاجآت المستقبل مع التأكيد على اعتبار عنصر المخاطرة.

5- اكتساب المهارات المطلوبة لإدارة التغيير.

6- الحرص على إحداث الانسجام، والتلاؤم بين الدور الفردي، والاستعدادات، والمهارات الشخصية، وبين مجموعة أدوار جماعة العمل، واستعداداتهم، ومهاراتهم، لتحقيق التفاعل والتكامل في ترابط، وتماسك من أجل أحداث التغيير.

وهناك العديد من الأدبيات التـي تحـدثت عـن القيـادة وإدارة التغـير، حيـث إن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيـير. فقـد أوضـح كل من Kotter [1] وAfsaneh [2] أنة "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصـورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير ".

وناقش Schein[3] وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة مثـل توجيـه الاهـتمام للأحـداث الحرجـة، الاستجابة للازمات، دور المثال الـذي يقتـدي بـه، روايـة القصـص والخرافـات والأسـاطير. وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة مثل تصميم النظم والإجراءت، وتصـميم البنـاء التنظيمـي، وتصميم المرافق.

ويعتقـد Kilmann [4] أن القيـادة أساسـية أثنـاء تطـوير وتغيـير الثقافـة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الإتجـاه، يعتقـد Bass [5] أن بقـاء أي

---

([1]) Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, *London,p166*.

(2)Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4, pp.297-307.

(3)Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

(4)Kilmann, R. H. (1985), Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass, San Francisco.

(5)Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY

منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالـة. وهـذا الأمـر صـحيح خاصـة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير.

ويرى كل من Kotter and Heskett[1] "أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافة الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيـف مـع المتغـيرات، تمتلـك كـما يطلـق عليهـا Kotter and Heskett صفات القيادة.

وحدد [2] Kotter and Heskett القـادة النـاجحين بأولئـك القـادة الـذين لـديهم القدرة عـلى إيصـال رؤيـتهم، تسـمح للأفـراد بتحـدي ومسـائلة رسـالتهم وتحفـز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة ففي أدبيات القيادة الحاليـة، تحديـد التغيير الذي يجلبه القائد يرتكز على أسلوبين من التغـيرات. وقـد ركـز Bass [3] وبشـكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثة في سلوكيات واتجاهات التابعين. إضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كـان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين.

---

(1) Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York,p48.

(2)Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York,p146.

(3)Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY

أما [1] Tichy and Devanna فقد ركزا بشكل أساسي على التغـيرات التنظيميـة واعتبرا أن التغـيرات في سـلوكيات التـابعين احـد المتطلبـات الجوهريـة المرتبطـة بعمليـة التغيير التنظيمي. أما Burns [2] فقد أتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة والتـي ربطهـا بتغـيرات في الجوانـب التنظيميـة بالإضـافة للتغـيرات في فكـر وحفـز التـابعين. وتتطلـب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية.

**المبحث السادس: خصائص قائد التغيير الفعال**

نبغي على القائد الفعال أن يكون قائدًا للتغيير في مؤسسته، لذا ينبغي توفر بعض الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل: المواقـف وطـرق التفكـير والمعـارف والمهارات، وهي على النحو التالي:

**أ- مواقف قائد التغيير الفعال:**

- يوفر دعمًا إيجابيًا للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماسة والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالمثابرة، ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلانيًا إذا ساءت الأمور بعكـس مـا هو منشود.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائمًا.
- لديه الاستعداد للتجريب والتغيير.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل.

---

(1)Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY

(2) Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.

- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.

- يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمور حتمية.

- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك الأنموذج.

**ب- طريقة تفكير قائد التغيير الفعال:**

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقًا.

- يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.

- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.

- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة وكنهها، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي، ومتابعة نموه المهني المستمر.

**ج- المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال:**

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها، والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.

- يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

- يتفهم ديناميكة البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.

- يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها، وذلك على النحو الأفضل.

- يستطيع التطلع قدمًا نحو الأمام والتفكير للمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.

- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج والتفويض الملائم لهم باعتبارهم الأعضاء الرئيسين في عملية التغير، سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.

- يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، ويشمل ذلك الانضمام إلى الجمعيات أو التنظيمات أو الشبكات المحلية.

- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجالات تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.

- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده على تحقيق تعلم فعال.

- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده على رفع كفاءتـه في جميـع جوانـب العمل ومجالاته.

- يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتيًا.

**المبحث السابع: أبعاد قيادة التغيير**

**ولقيادة التغيير أبعاد رئيسة وهي تتمثل بما يلي:**

- **تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة**: يتضـمن هـذا البعـد السـلوكيات القياديـة الهادفة للبحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمنظمـة وأن يعمـل القائـد عـلى بـث هـذه الرؤية لدى العاملين معه، ويخلق الحماس لديهم للتغيير والتطوير.

- **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهـداف المنظمـة وأولوياتهـا**: يتضـمن هـذا البعـد السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العـاملين في المنظمـة وجعلهـم يعملـون معًا من أجل صياغة أهداف مشتركة، واضحة قابلة للتحقيق، وتتضمن تحديًا حقيقيًا لهم لكي يسعوا لإنجازها.

- **بنـاء ثقافـة مؤسسـية مشـتركة تعنـى بـالقيم التنظيميـة**: يتضـمن هـذا البعـد السلوكيات القيادية الهادفـة إلى بنـاء الثقافـة المنظميـة المشـتركة التـي تشـمل القواعـد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المنظمة، وعـادة مـا تسـهم الثقافة المشتركة والمتينة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح.

- **نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى به مـن قبـل القائـد**: يشـمل هـذا البعد سلوك القائد الذي يتمثل في كونـه يضرب مثـالاً حيًـا للعـاملين لـكي يحـذوا حـذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التـي يتبناهـا القائـد ويتمثلهـا في سـلوكه، مـما يجعله رمزًا بالنسبة لهيئة العاملين معه في المنظمة.

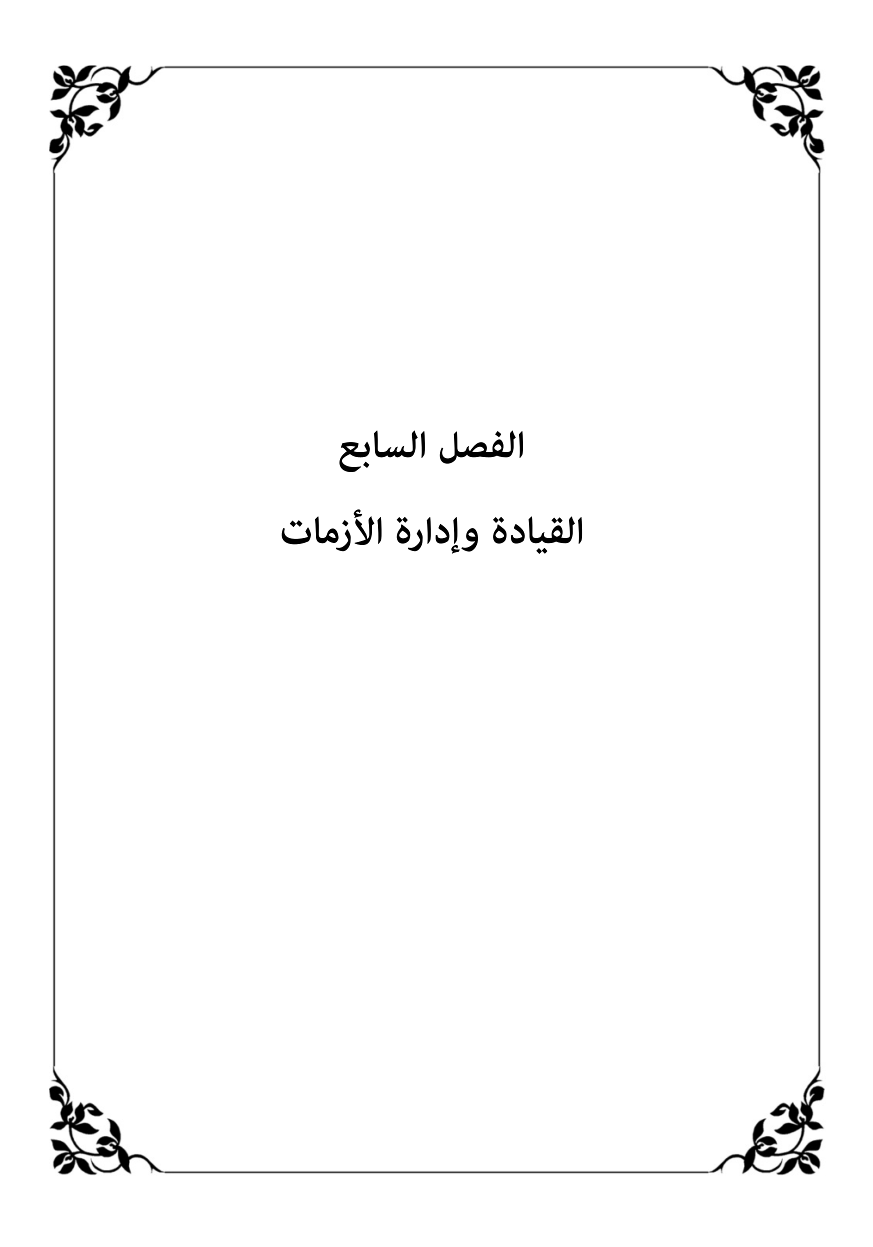
- **مراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيتها:** يتضمن هذا البعد درجة اهتمام القائد بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم فيما يتعلق بالحاجة إلى النمو المهني، وحفزهم وتشجيعهم والإفادة من خبراتهم ومهاراتهم المهنية.

- **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للعاملين:** يتضمن هذا البعد السلوك القيادي لمدير منظمة باعتباره قائدًا للتغيير يتحدى العاملين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقويمها وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم.

- **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** يظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المنظمة، وحفزه وتعزيزه.

- **هيكلة التغيير ومأسسته وترسيخه في ثقافة المؤسسة:** يتضمن هذا البعد السلوكات الهادفة لتوفير فرص مناسبة لأعضاء التنظيم المنظمي للمساهمة في عملية صنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم، ودفعهم نحو التغيير والتطوير على المستويين الفردي والمنظمي.

- التأكيد على التعلم المؤسسي المستمر.
- التوازن بين الجانبين الانفعالي والمعرفي.
- الاهتمام بالنمو المهني المستمر للعاملين وتمكينهم من عملهم.
- تعزيز أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية.
- الانفتاح على الأفكار والممارسات الجديدة ودعمها.
- نشر السلطة والمعلومات بصورة واسعة في أنحاء التنظيم.
- تفصيل العلاقة مع المجتمع المحلي.



# الفصل السابع

# القيادة وإدارة الأزمات

**تمهيد:**

تمثل الأزمات نقطة تحول حرجة في كيان أية منظمة مما يفقد الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرار المناسب بشأنها الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث خسائر مادية وبشرية، والتي تحدث نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت: اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية أم تقنية أم بيئية.

ولقد أطلق الصينيون القدماء على كلمة الأزمة (crisis)اسم we-si وهي كلمة مكونة من مقطعين هما خطر وفرصة أي أن الأزمة تنطوي على خطر يهدد الإفراد والمؤسسات عليها معالجته، أما الإغريق فقد استخدموا كلمة أزمة في علم الطب، وعدوا أن كلمة أزمة دلالة تاريخية على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض[1].

وأكد اليحيوي[2] أن الأزمات ترتبط بسوء التخطيط، وأن التخطيط السليم يقي من الأزمات ويحد منها، وانه ينبغي الاهتمام بالتنبؤ المدروس وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والسياسات ورسم السيناريوهات، وان ذلك ييسر معالجة الأزمة ويقي منها، وأن اختيار فريق الأزمة بعد مهم من أبعاد علاجها، وينبغي أن يتصف هذا الفريق بالقيم الرفيعة كالصبر والحلم وحب التضحية

---

(1) حمدونة، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص47.

(2) اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2003). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ع 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

وربـاطة الجأش وعـدم الانفعـال السريـع والـولاء والأمانـة والقـوة في الحـق، كـما ينبغـي تزويدهم بالمعارف الحديثة وتدريبهم باستمرار.

ويعد التعامل مع الأزمات إحدى المواقف الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة القـادة الإداريين، فمواجهة الأزمات بكفـاءة وفاعليـة هـي التـي تحـدد بشـكل كبـير مـدى علـم ومعرفة وخبرة القادة الإداريين، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحـداث الصـعبة، فالقائـد الإداري الناجح في إدارة الأزمات هو الذي يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة ومعرفـة أسـبابها ودوافع نشأتها ومدى انتشارها وتأثيرها، واللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات في احتوائها. ومن هنا يستدعي التعامل مع الأزمات ضرورة تـوافر مجموعـة مـن الكفايـات الرئيسية لمتخذ القرار تتمثل في تحديد المدى الزمني المتاح للقضاء على الأزمـة، وتحديـد نوع وكم الموارد التي يمكـن اسـتخدامها في إدارة الأزمـة، وتحديـد نـوع وخـبرات الأفـراد المدربون والمؤهلون والراغبون في التصدي للأزمة[(1)].

حيث أشار (Schoenberg)[(2)] إن من أبرز الكفايات والمهـارات التـي ينبغـي توفرها لدى القائد الإداري كونه يمثل القائد في منظمتـه، حسـن الـتصرف، وسرعـة البديهة، وتقدير المسؤولية، والرؤية الواضحة للأحداث، والقدرة عـلى التعامـل مـع المتغـيرات والمسـتجدات، وامـتلاك الشـجاعة عـلى اتخـاذ القـرار، التفـاؤل بالقـدرة

---

(1) الجهني، عبد اللـه (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهـة نظـر مـديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص28.

(2) Schoenberg, A. L., What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership Public Relations Management Terence Flynn, Ph.D. Candidate(2004), APR PRL 725 .

على التغلب على حجم الأزمة، والقدرة على توقع الأزمات وتحليلها، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، ووضع السيناريوهات للأزمات المحتملة.

ما سبق يتضح(Studer & Salter)[1] أن وضع القائد الإداري للإجراءات والسياسات السليمة والواضحة، وكذلك تحديد عوامل الأمن والأمان وتطوير أساليب الوقاية والتدخل في المواقف المختلفة، وتقييم التسهيلات والإمكانات المادية المتاحة، وتوفير الاتصال الفعال، وتنمية قدرات العاملين بالمنظمة، وتوفير خطه للطوارئ يساعد المنظمة على البقاء أثناء الأزمات والمواقف الطارئة.

ويتضح دور القائد الإداري في إدارة الأزمات من خلال كفاءته في عمليات التخطيط والتنظيم والاتصال، فعلى القائد أن يوفر نوعاً من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي من أجل وجود العلاقات القوية والتآلف والانسجام في حالة وجود طوارئ، لإقامة علاقات إيجابية ومشجعه لمواجهه الأزمات باكراً[2].

كما ويجب أن يكون القائد الإداري أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي، لتتمكن مؤسسات المجتمع المحلي من القيام بدورها في التعاون مع المنظمات والمشاركة في مواجهة الأزمات التي تتعدى قدرات المنظمة مثل الحرائق الخطيرة أو أحداث العنف والشغب، لذا يحتاج القادة الإداريين لمواجهة المخاطر والأزمات وإدارتها رفع مستوى كفاياتهم باستخدام أساليب متطورة ومناسبة

---

(1) Studer, J. R., & Salter, S. E., The Role of the School Counselor in Crisis Planning and Intervention(2010).

(2) Adams , C. M. & Kritsonis, W. A ., An Analysis of Secondary Schools'Crisis Management Preparedness: National Implications , (2006) Access date , October 12 , 2009 , from : http://www.eric.ed.gov .

تساعدهم على التقييم وصنع القرارات المناسبة وتنفيذها مع تجنب آثارها السلبية تحت ظروف عدم التأكد الذي تمثله المخاطر[1].

وأشار المغربي[2] أن إدارة الأزمات إحدى الموضوعات الحديثة التي بدأ يتزايد الاهتمام بها منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فكثافة البيانات والمعلومات ودخول التقنيات الحديثة فرض على المؤسسات الإدارية مزيداً من الاهتمام بها وبكيفية تطبيقها ذلك لأن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة للإنتاج وإشراف على سير العمل- مهما كان نوعه-لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا من خلال نظام إداري فعال، وفي عصرنا الحالي لم يعد غريباً أن تتحسب الأمم المجهول في حركتها قدر تحسبها للمعلوم وان تتحسب الطارئ والعارض قدر تحسبها للمستقر والثابت، بعد أن كانت معظم المجتمعات تؤسس خططها وسياساتها على المتغيرات والمؤشرات المستقرة نتيجة تعدد الأزمات من ناحية وارتفاع الأصوات التي ما فتئت تنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث المفاجئة تفادياً للآثار المدمرة من ناحية أخرى.

كما أن هناك حوادث بالغة الخطورة سواءً أكانت طبيعية أم ناجمة عن تدخل الإنسان تؤدي إلى وضع العاملين في مواقف لم يسبق لهم أن مروا بها أو استعدوا لها بشكل ملائم، الأمر الذي يجعل العاملين عرضة للكثير من

---

(1) Garcia, H.F., Effective leadership response to crisis Vol. 34 No. 1, 2006, pp. 4-1 © Emerald Group Publishing Limited, (2007) ISSN 1087-8572.

(2)المغربي، بشير محمد الفاتح (2006). إدارة الأزمات من منظور إداري، القاهرة: أمانة البحوث للتوثيق والنشر، ص3.

المشكلات والمضاعفات الانفعالية والجسمية والنفسية والتي تهدد وجودهم وقيمهم إذا لم يتعامل معها بطرق مناسبة، فإدارة الأزمات تعبر عن منظومة الاستخدام الأمثل للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضير للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها من أجل التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها التي قد تكون تدميرية في بعض الأحيان، وإلى تقليل التكلفة الاقتصادية للمواجهة والحد من آثار الوقت الضائع والمهدور والتخفيف من عنصر المفاجأة.

فكثيراً ما كانت تظهر بعض الأزمات التي تبدو أكثر تعقيداً عندما يعجز القائد الإداري عن استخدام النمط الإداري المناسب للموقف الذي يواجهه، الأمر الذي قد يؤثر في أسلوب معالجة الأزمات التي تظهر في ذلك الموقف. وقد يعزى سبب تلك الأزمات إلى غياب أنموذج أداري فعال يحدد الطرق والوسائل والمهارات ويعمل على زيادة فاعلية النظام الإداري في المنظمة.

**المبحث الأول: مفهوم الأزمة والأزمات**

هناك العديد من التعاريف للأزمة نظراً لشموليتها في كافة المجالات سواء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية وغيرها، فلغة الأزمة: تعني الشدة والقحط وبمعنى آخر نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال[1]. أما اصطلاحاً فقد تعدد التعريفات لدى الكتاب إلى أنها بالرغم من ذلك كانت متشابهه لدرجة كبيرة لذلك ولذلك سوف نورد أبرز التعريفات :

---

(1)الشعلان، فهد أحمد (2002م). إدارة الأزمات الأسس –المراحل- الآليات، الرياض: الوطنية للتوزيع، ص24.

- **تعريفها علي**[1] **بأنها:** خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان.

- **ويعرفها الاعرجي**[2] **بأنها:**" شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة، وأن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمراريتها وتفاقمها".

- **ويعرف عبد العال**[3] **الأزمة بأنها:** "سلسلة من الأحداث المفاجئة والمتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة تسبب أزمة داخلية وخارجية لكل من المدير والعاملين وترتبط حدة الأزمة بمدة الجاهزية لمواجهة هذه الأزمة والقدرة على التعامل معها، واتخاذ قرار سليم وحاسم يؤدي بالنهاية إلى الوصول إلى حل جذري للأزمة".

---

(1) علي، ماهر جمال الدين (1994م). التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية، القيادة العامة لشرطة دبي. دبي، ص5.

(2) الاعرجي، عصام حسين (1999م). إدارة الأزمات بين ( الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية، مجلة الإدارة العامة المجلد (39) العدد (1)، الرياض، ص170.

(3) عبد العال، رائد (2009). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص9.

وقد أشار علي[1] إلى الفرق بين الأزمة والكارثة، فالكارثة هي: حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة، لذا يمثل الجدول الآتي الفرق بين الأزمة والكارثة.

**الجدول (4) الفرق بين الأزمة والكارثة**[2]

| عناصر المقارنة | الأزمة | الكارثة |
|---|---|---|
| المفاجأة | تصاعدية | كاملة |
| الخسائر | معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية | بشرية ومادية كبيرة |
| أسبابها | غالبا إنسانية | غالبا طبيعية وأحيانا إنسانية |
| التنبؤ بوقوعها | إمكانية التنبؤ | صعوبة التنبؤ |
| الضغط على متخذ القرار | ضغط وتوتر عالي | تتفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة |
| المعونات والرغم | أحياناً وبشرية | غالباً ومعلنة |

مما سبق يتضح أن الأزمة قد تتحول إلى كارثة أما الكارثة فهي قد تولد أزمات مثل إضراب العاملين يعتبر أزمة لكن أن تحول إلى شغب وإشعال النيران وتحطيم المنازل أصبح كارثة أو الزلزال فيعتبر كارثة ولكن تتحول إلى أزمة في حال أن الزلزال أدى إلى تحطم المنازل وبذلك انتشرت السرقات فهنا نواجه أزمة أمنية.

(1) علي، ماهر جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص6.

(2) الشعلان، فهد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص39.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية ولذلك يعرف الجديلي[1] إدارة الأزمة بأنها "الأساليب إدارية متبعة تقوم على البحث من اجل الحصول على المعلومات اللازمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات من اجل التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة مناخ مناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

ويعرفها الحملاوي[2] وآخرون بأنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة. ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً".

---

(1) الجديلي، عبد القادر ربحي (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ص46.

(2)الحملاوي، محمد رشاد؛ شريف، صلاح الدين (1997م). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية والمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، ص121.

ويشير العماري[1] إلى اختلاف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات فالإدارة بالأزمات هي"فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره". ويتضح مما سبق أن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات أن الأسلوب الأول لم يكن في الحسبان، أي أتى فجأة أما الأسلوب الآخر فإن مفتعل من قبل أشخاص ومعلوم حدوثه.

**وقد اتفق العلماء على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالآتي**[2]:

1- **المفاجأة:** فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.

2- **جسامة التهديد**: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.

3- **مربكة:** فهي تهدد الاقتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.

4- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة**: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.

5- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة**: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.

---

(1)العماري، عباس رشيد (1993م). إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، ص19-20.

(2)حريز، سامي محمد هشام (2007م). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ص34-35.

أما عن أهم الأسباب والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات والكوارث يمكن تلخيصها بما يلي[1]:

1- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين أولهما: المعلومات المبتورة وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلا بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحله استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإن يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر فإن يواجه ضغوط مولداً لانفجار الأزمة.

3- **سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال جانبين أساسيين هما:

أ- المغالاة والإفراط في الثقة في النفس.

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.

---

(1) الخضيري، محسن أحمد(2001). إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة مديولي، ص27-40.

4- **الإدارة العشوائية**: وهو ليس مسبب وباعث للأزمات فقط بل مدمر للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته ومن أمثلته: سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.

5- **الرغبة في الابتزاز**: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

6- **اليأس**: ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثاً لأزمات طاحنة وعنيفه ومن أمثلتها ما قامت به الولايات المتحدة من إلقاء قنابل ذرية على هيروشيما وما قامت به إسرائيل من مجاز مثل دير ياسين و صابرا وشاتيلا.

7- **الإشاعات:** وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين ومن خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات به أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الإشاعة.

8- **الأخطاء البشرية**: وهي أحد أسباب نشؤ الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.

9- **الأزمات المخططة**: وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ومن ثم أحداث أزمة مخططة لها.

10- **تعارض الأهداف والمصالح**: وتحدث غالباً في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر مما يدعو إلى حدوث أزمة.

وقد أشار إلى ضرورة تحديد طبيعة أو نوع الأزمة حيث تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتتنوع المعايير المستخدمة، ومنها[1]:

**أولاً: نوع مضمون الأزمة:** فهناك أزمة تقع في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي... إلخ. وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.

**ثانياً: النطاق الجغرافي للأزمة:** إن استخدام مثل هذا المعيار يؤدي إلى التصنيفات التالية:

أ- **الأزمات المحلية**: التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات.

ب- **أزمة قومية**: تؤثر على المجتمع ككل مثل وجود تهديد عسكري وغيره.

ج- **أزمة دولية**: مثل أزمة الانحباس الحراري وأزمة الحاسوب وغيره.

**ثالثاً: حجم الأزمة:** يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

أ-أزمة صغيرة. ب- أزمة متوسطة. ج- أزمة كبيرة.

**رابعاً: المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:** يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وهناك نوعان من الأزمات:

أ- **الأزمة الانفجارية السريعة**: تحدث فجأة وبسرعة وتختفي كذلك وتتوقف نتائج هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة.

---

(1)حريز، سامي محمد هشام، مرجع سبق ذكره، ص25-27.

ب- **الأزمة البطيئة الطويلة:** تتطور هذه الأزمة بالتدرج وتظهر على السطح ولكن لم يتمكن المسئولين من استيعاب دلالاتها وهذا النوع لا يختفي بسرعة بل تستمر فترات طويلة ولمعالجة مثل هذه الأزمات التي يجب تعديل الخطة وتبديلها بأخرى جديدة والتعامل معها بسرعة وحسم وبلا تردد.

**خامساً: طبيعة التهديدات الخارجية التي تخلق الأزمة:** تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع ولذلك يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد فهناك.

1-تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات.

2-تهديدات خارجية موجهة ضد اقتصاد المنظمة.

3- التهديدات النفسية للعاملين في المنظمة.

**المبحث الثالث: تطور الأزمة أو أساليب التعامل معها**

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعة الأزمة ويساعد معرفة مراحل تطور الأزمة كثيراً في معالجة تلك الأزمة في الوقت المناسب ومن الممكن تحديد مراحل تطور الأزمات بصفة عامة في الآتي[(1)]:

أ- **مرحلة الميلاد:** وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالصورة الملائمة . ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية.

---

(1) الزهراني، محمد شرف(1414هـ). التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص102- 104.

ب- **مرحلة النمو والاتساع:** وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والاتساع وتأتي تغذيتها من داخل الأزمة وكذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.

ج- **مرحلة النضج:** وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة ولا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلى إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وهنا فإن الصدام أمر لا بد منه.

د- **مرحلة الانحسار والتقلص:** وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهماً من قوتها.

هـ- **مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ويغيب الحديث عنها إلى عند الاستفادة من الدروس من تلك الأزمة.

أما عن أساليب التعامل مع الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة وظروفها ولكن هناك عدد من الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات وهي[1]:

1- **الأسلوب القهري:** ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.

2- **أسلوب وقف النمو:** ويقصد بها القبول بالأمر الواقع وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وغالباً ما تستخدم في مواجهه قوى ذات حجم ضخم ومتشعب وقضايا الرأي العام والإضرابات العمالية.

---

(1)عز الدين، أحمد جلال(1410هـ). إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص37-38؛ الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص64-68.

3- **أسلوب التساوم:** ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين .

4- **أسلوب التجزئة:** وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء أو أزمات صغيرة وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.

5- **أسلوب إجهاض الفكر:** لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.

6- **أسلوب تصعيد الأزمة:** وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويأتي ذلك من خلال التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدراً للصراع بينهم.

7- **أسلوب التنازل:** وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

لكي تنجح الإدارة العلمية في إدارتها للازمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في إدارة الأزمات وهي كالتالي[1]:

---

(1)حريز، مرجع سبق ذكره، ص29-31.

أ- **إدراك أهمية الوقت**: وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- **إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات**: الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها.

ج- **توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة**: والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

د- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات**: وهي تعني تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.

هـ- **توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية**: وأُثبت ذلك من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت على أزمات سابقة وأثبتت أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

## المبحث الرابع: أدوار ومسئوليات القيادة في مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة)

تتمثل أهم مسئوليات وأدوار القيادة الفعالة في مختلف مراحل الأزمة على النحو التالي[1]:

---

(1) الباز، عفاف محمد(2001).دور القيادة في إدارة الأزمات، جامعة القاهرة: منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 71-73.

- الحملاوى، محمد رشاد (1995).إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة، ط2، ص68.

**1. في تحديد وتقيـيم المخـاطر المحتملـة** فتحديـد وتقيـيم المخـاطر المحتمـل أن تواجهها المنظمة من المهام الرئيسية للقيادة في إدارة الأزمـات، حيـث يتعـين عـلى قيـادة المنظمة التعرف على نوعية وطبيعة المخاطر التي تواجه المنظمة والآثار السلبية الناتجـة عن تحقيقها وبالتالي يمكن عمل جميع الاستعدادات لمنع أو مواجهة تلك المخاطر. وتـتم عملية تقدير المخاطر المحتملة عن طريق الإجراءات التالية[1]:

أ- حصر جميع المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمـة وإعـداد قائمـة بتلك المخاطر. ويجب أن يشترك في الحصر جميع المستويات الإداريـة (عليـا – وسـطى – إشرافية – عاملين) حتى يمكن جمع الحقائق عن كافة المخاطر التي تهـدد جميـع أجـزاء المنظمة.

ب- ويتم بعد ذلك تقدير المخاطر التـي تـم حصرهـا مـن خـلال تحديـد احـتمال حدوث كل أولويات تلك المخاطر، بحيث إن الخطر الذي يرتفع احـتمال حدوثـه وتـزداد الخسائر الناجمة عن حدوثه وثقل درجة التحكم والسيطرة عليه يأخذ الأولوية الأولى في قائمـة المخـاطر. وهكـذا بالنسـبة لبـاقي المخـاطر، وبالتـالي تتعـرف القيـادة عـلى أهـم التهديدات التي تواجه المنظمة وتتمكن من وضع الخطط لمنع أو مواجهة تلـك المخـاطر والتهديدات.

---

(1)هاشم، غريب عبد الحميد (1999).اثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامـل لإدارة الأزمـات في المنظمات"، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الازمات والكوارث، جامعـة عـين شـمس، كليـة التجارة، وحدة

بحوث الأزمات، ص 144.

-Reily, Anneh, Are Organization Ready for Crisis a Manangerial scorecard, Columbia Journal of Business, Spring , 1987) , P.28

2. **في عمل برامج الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات:** نظراً للآثار التدميرية الناجمة عن الأزمات، فإنه من الضروري أن تقوم قيادة المنظمة بعمل برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمنع أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها. وعملية الاستعداد عبارة عن الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العملية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية مثل[1]:

أ- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة، وإذا كانت هناك ضرورة للإستعانة بموارد خارجية يجب تحديد مصادرها والاتصال والتنسيق مع الجهات التي يمكن أن توفرها.

ب- إعداد مراكز عمليات الطوارئ وتوفير سبل الإتصالات أثناء الطوارئ ونشر المعلومات الخاصة بالطوارئ على الجمهور، وتدريب الأفراد عليها.

جـ- التنسيق مع الأطراف التي تتعامل مع الأزمة.

3. **في إنشاء نظم الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات وشيكة الوقوع:** نظم الإنذار المبكر هي أنواع خاصة من نظم المعلومات تعطى إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره بحيث يمثل خطورة على المنظمة. ويمكن تطبيق نظام الإنذار المبكر لأي نوع من نظم معلومات الإدارة وهو يعطي تحذيراً مناسباً في الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات مضادة.

ويقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب وقوع أزمة وإذا اهتمت قيادة المنظمة بإنشاء نظم من إنذار مبكر وتمكنت من التقاط إشارات الإنذار التي تطلقها اغلب الأزمات قبل

(1) هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

وقوعها بفترة فإنها تستطيع منع تلك الأزمات والقيام بأفضل استعداد لمواجهتها وتخفيف آثارها التدميرية إلى أقل حد ممكن إذا وقعت.

وتعتمد المنظمات التي يتوافر لديها نظم إنذار مبكر على ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات وهي[1]:

أ.تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي تجعلها عرضة لأنواع معينة من الأزمات وأيضاً تحديد المعايير التي تحدد وجود أو عدم أزمة معينة.

ب.حصر المعلومات المتعلقة بنقاط الضعف من خلال طرق جمع ونقل وعرض المعلومات الهامة.

جـ تشخيص الموقف باستخدام معايير معينة لتحديد وجود أو عدم أزمة.

د. السيطرة على الموقف.

هـ التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التخفيف من حدوثها إذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.

وتعتبر مسئولية إنشاء نظم الإنذار المبكر من أهم مسئوليات القيادة في إدارة الأزمات نظرا للاستفادة الكبيرة التي تجنيها المنظمات من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في منع أو مواجهة الأزمات المحتملة وتخفيف شدتها وتبعاتها على المنظمات والأفراد والبيئة.

4. **إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات:** أيضا من المهام التي تقع على عاتق قيادة المنظمة، هي إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة، فهي تعتبر وسيلة فعالة. للتعامل مع الأزمات المحتملة ويجب أن تحدد خطط الطوارئ الموارد

---

(1)الحملاوي، حمد رشاد(1995). التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، القاهرة : مكتبة عين شمس، ط1، ص 62 .

المطلوبة (سواء من داخل المنظمة أو خارجها) وإجراءات العمل والمسئوليات وخطوط السلطة، فإعداد خطط الطوارئ هي أداة لابد منها لأنها تصمم قواعد العمل ووسائل تجميع البيانات والمعلومات الأساسية عن الأزمة[1]، ويمكن إعداد خطط الطوارئ على مستويين وهما[2]:

أ- **خطط عامة:** وهي تتعلق بكيفية إعلام الأفراد بطبيعة الأزمة التي قد يتأثرون بها، وما الذي يجب عليهم القيام به، كما تحدد ملاجئ الطوارئ ووسائل إمداد الطعام والخدمات الاجتماعية وقد تحدد كيفية استعادة النشاط بعد الأزمة، وتتميز هذه الخطط العامة بأنها تتكيف مع أنواع كثيرة من الطوارئ إلا أنها تفتقر إلى التفاصيل والتي تكون متروكة لحكم الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.

ب- **خطط تخص حدث معين**: وهذه الخطط تكون أكثر تفصيلاً وتوفر معلومات وافية عن احتمال وقوع الحدث، وغالباً ما تكون هذه الخطط رسمية وتوضح مسئوليات الأفراد وتؤسس الجداول للتنفيذ، كما تحدد من الذي يقوم بالمواجهة، وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها، ومتى يتم اتخاذها، ويلاحظ على هذه الخطط التي تخص حدث معين أنها على الرغم من أنها لا تناسب أنواعا كثيرة من الطوارئ إلا أنها تكون ناتجاً لعملية التخطيط في مرحلة ما قبل الأزمة والتي تأخذ في اعتبارها كافة الإجراءات التفصيلية للتعامل مع الطوارئ المحتملة[3].

(1)Lagged, Patrick , Preventing Chaos in a Crisis for Prevention , Control and Domage Limitation (London: Mc Graw – Hill international ( vk) Limited , 1993,p.106.

(2) الحملاوي، التخطيط لمواجهة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

(3) هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

5. **إنشاء فريق لإدارة الأزمات:** إن إحدى الأدوار الإستراتيجية التي تقع على عـاتق قيادة المنظمة هي إنشاء فريق لإدارة الأزمات. حيث يؤدي وجود مثـل هـذا الفريـق إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمـات وذلـك بتـوفير المعلومـات الخاصـة بالمجـالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية،... إلخ) والتي تكـون مطلوبـة وضروريـة لاتخاذ القرارات في أثناء الأزمة، ويجب أن يضم فريـق إدارة الأزمـات الفعـال خـبراء مـن مختلف المجالات (الطبية، القانونية، الفنية، العلاقات العامة... إلخ) والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة. كما يجب أن يتضمن الفريق أيضا أعضاء ذوى مهارات خاصـة لفهـم كافـة الأطـراف المتعلقـة بالأزمـة والاتصـالات داخـل وخـارج المنظمة والقدرة على التفاوض والتعامـل مـع الصراعـات المتعـددة أثنـاء الأزمـات. ومـن الضروري وجود قائد المنظمة أو من يمثله بالإضـافة إلى بعـض المـديرين الآخـرين الـذين يملكون مهارات التعامل مع الأزمات ضمن أعضاء الفريق، ومـن الضروري أن يـتم إنشـاء الفريق على أساس هيكل تنظيمي دائم ومرن داخل المنظمة بحيـث يخـول لـه السـلطة الكافية لصنع القرارات الحرجة، وإمداده بالموارد اللازمة للقيام بعمله بكفاءة[1].

6.**في تقييم الأزمة والتعلم:** ويتضمن دور القيادة، في هذا السـياق اسـترجاع واستعادة الأحـداث ودراسـتها دراسـة متعمقـة ومستفيضـة واسـتخلاص الـدروس المستفادة منها. ويظهر هنا دور القيادة الفعال الذي يتمثل في استرجاع واسـتعادة للأحــداث واســتخلاص النتــائج والــدروس المســتفادة لتكــون محــوراً للانطــلاق

(1)Lagged, Patrick , Preventing Chaos in a Crisis for Prevention , Control and Domage Limitation (London: Mc Graw – Hill international ( vk) Limited , 1993,p.106.

وتطوير الأداء فالمنظمات التي لا تستفيد من إفرازات هذه المرحلة تصبح عرضة لذات الأزمات التي تعرضت لها من قبل.

يتبين مما تقدم أن للقيادة الإبداعية دوراً فعالاً في إدارة الأزمات فهي تضطلع بعدة مسئوليات في منتهي الأهمية في مختلف مراحل الأزمة وهذه المسئوليات تتمثل في أنشطة وإستراتيجية وأخرى تكتيكية حيث يتمثل الدور الاستراتيجي في القيام بالأنشطة الإستراتيجية التالية[1]:

1- أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة لإدارة الأزمات.

2- أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمنظمة.

3- أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

4- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمات.

5- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجرى عمليات محاكاة الأزمات.

**ويتمثل الدور التكتيكي في القيام بالأنشطة الفنية والهيكلية الآتية**[2]:

1- إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات.

2- تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.

3- التطوير والتغيير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ.

4- تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة، والمنتجات والموارد الأخرى.

---

(1)سلام، إيهاب(2000). أهمية عنصر الوقت في مجال تقديم الخدمات الطبية العاجلة، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، ص 373.

(2) الباز، مرجع سبق ذكره، ص 71-73.

5- توفير وحدات تكنولوجية احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية.

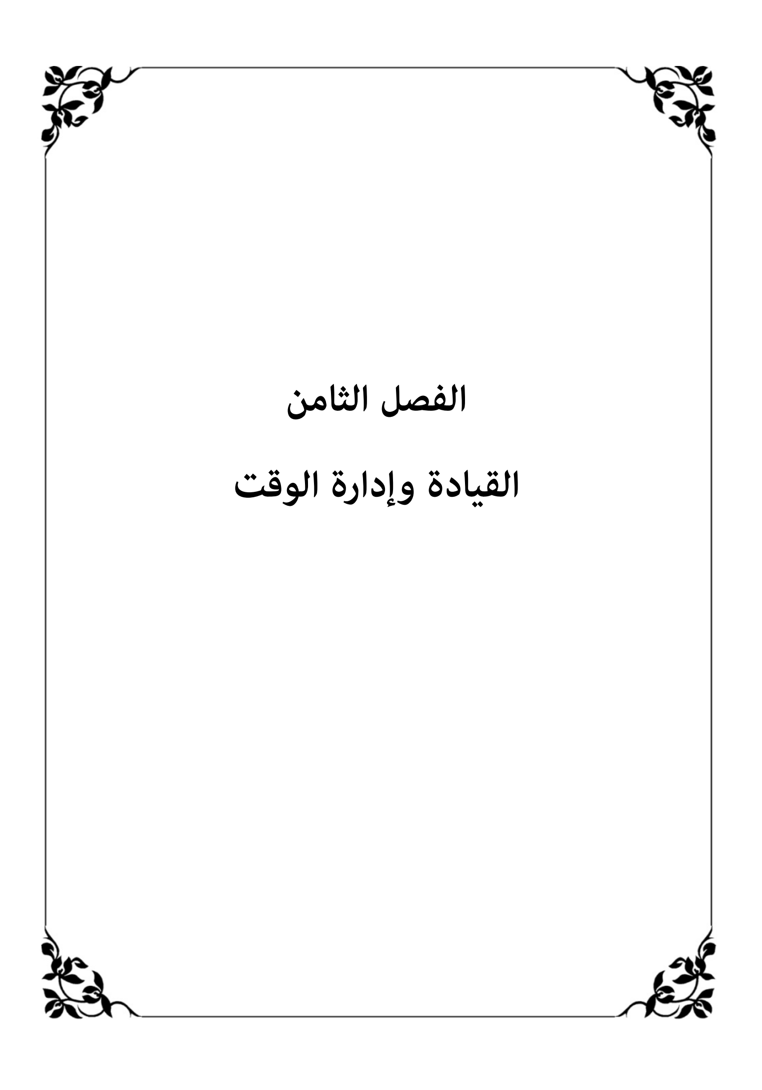
6- تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.

7- القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها.

8- استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة.

9- تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الأعلام.

10- المتابعة الإنتقادية للأزمات السابقة.



# الفصل الثامن

# القيادة وإدارة الوقت

## تمهيد:

تتعامل المؤسسات مع العديد من المتغيرات البيئية المختلفة. وتستطيع السيطرة على بعضها، وتفقد قدرتها في التحكم والتأثير على بعضها الآخر، ويعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية والتي ليس لها أي سلطة أو قدرة للتحكم فيها. فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله.

لاشك في أهمية وضرورة إدارة الوقت بالنسبة لجميع الأفراد وباختلاف مواقعهم ووظائفهم، لأن الفرد هو اللبنة الأساسية في كل شيء، والإنسان المنظم يستطيع الإنتاج بشكل أفضل في عمله وفي حياته الشخصية، وبالتالي تعتبر المهارات الأساسية لإدارة الوقت هي مجموع المهارات الفردية لحسن إدارة واستغلال الوقت، ومن هذه النقطة يمكن القول بأن إدارة الوقت تبدأ من الفرد ومن ثم ينعكس أثرها وفائدتها على المؤسسة والحياة العملية.

ومع أن الجميع يدرك أهمية الوقت إلا انه تتفاوت كيفية إدارة الوقت، فهناك أشخاص منظمون بطبيعتهم ويستطيعون التنسيق بين حياتهم العملية والشخصية وينعكس ذلك على أدائهم وعلى أعمالهم بشكل إيجابي، وهناك أشخاص غير منظمين ينقلون عشوائيتهم معهم إلى العمل مما يعكس نتائج سلبية على حياتهم الشخصية والعملية، ويؤدي إلى ضعف في الأداء وضعف التنسيق، ولكن هذا لا يعني الاستسلام وأن لا يقوم الشخص بتطوير نفسه؛ ويمكن معالجة هذا الوضع برغبة الشخص بالانتقال من وضعه الحالي أولاً ثم البحث عن مواطن ونقاط الضعف ومحاول تلافيها أو على الأقل الحد منها، و يتم ذلك بتعلم مهارات إدارة الوقت، وبالنسبة للشخص الذي لديه إحساس بأهمية

الوقت تتعزز لديه هذه الأهمية ويتعلم الطرق الفنية والتقنية لتساعده على النجاح أكثر.

حيث يشير إبراهيم[1] إن الوقت يعتبر من الموارد الإدارية المهمة في حياة وعمل كل فرد، وتظهر أهميته في تأثيره بالطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، والوقت يعد وعاءً لكل إنتاج، لذلك يمثل رأس المال الحقيقي لدى الإنسان.

وحدد(Ekundayo & konwea & Yusuf) [2] أن الوقت أحد المصادر الفردية القيمة والمتاحة لجميع الأفراد على وجه الأرض بنفس المقدار دون تمييز، والوقت لا يمكن حصر قيمة المادية كما هو الحال مع النقود، ولا يمكن تخزينه كالمواد الخام، وعليه فإنه يجب إدارته بشكل جيد مع باقي المصادر من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة فالإدارة الجيدة للوقت تمثل إدارة سليمة وفعالة للموارد والكوادر البشرية وتعطي بعداً ارتقائياً؛ لضرورة التقدم والارتقاء العام لأي مؤسسة والعاملين فيها.

حيث أشار العجمي[3] أن الوقت يعد مورد نادر في الحياة، حيث لا يمكن استئجاره أو شراؤه، لاسيما وقت القائد الإداري باعتباره المحرك الذي يبعث

---

(1) إبراهيم، سناء شوقي(2003م). الإدارة التنافسية للوقت. التنمية الإدارية- القاهرة: دار النهضة، ص24.

(2)Ekundayo, Haastrup T , konwea, Patience E & Yusuf, Musibau A.(2010). Towards effective time management among Lecturers in Nigerian Universities. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) 1 (1): 22-24.

(3) العجمي، محمد حسنين (2003م). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع، ص303.

الجدَّ والنشاط في المنظمـة والمتخـذ للقـرارات الحاسـمة والمسـئول عـن تحقيـق أهـداف المنظمة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، فوقت القائد الإداري – بالإضافة إلى ندرتـه – مورد حاكم للنجاح والتقدم؛ فوقت القائد الإداري لا يجـوز قياسـه بقسـمة المرتـب عـلى عدد ساعات عمله، ولكن يجب أن يقاس بحجم الموارد الماديـة والبشريـة الكائنـة تحـت قيادته مضافاً إليها الفرص المتاحة أو التي يمكن إتاحتها.

فالوقت عنصر مهم لجميـع مؤسسـات المجتمـع، فكيـف بالمؤسسـات التـي تمثـل الإدارة بعـداً هامـاً وحيوياً فيهـا، فالوقـت بالنسـبة لهـا عـنصر أكـثر أهميـة في خططهـا وبرامجها، وما يترتب عليهـا مـن أعـمال ونشـاطات تحتـاج إلى إشراف ومتابعـة، وتقيـيم للنتائج، مع الاهتمام بجميع الأبعاد التي تسهم في تحقيق النجاح المأمول، بحيـث تراعـي عامل الزمن المرتبط بكل جزئية في العمل الإداري، إذ أن الجهود الإنسانية فكريـة كانـت أو عملية تحتاج إلى وقت لإنجازها[1].

واستراتيجيات إدارة الوقت هي عمليـة تعتمـد في المقـام الأول عـلى مـدى القدرة على إدارة الذات، وإدارة الاستراتيجيات المستخدمة؛ من أجل إنجاز المهـام المطلوبـة عـلى الوجـه الأكمـل. وتهـتم إدارة الوقـت في المقـام الأول بتحديـد الأولويات، وتحمل مسئولية إنجـاز المهـام في الوقـت المحـدد لهـا، وتغيـير بعـض العادات والأنشطة التـي اعتـاد الأفـراد القيـام بهـا والمتسـببة في تضـييع الوقـت،

---

(1) الغامدي، محمد أحمد(1429هـ). إدارة الوقت لدى مديري المنظمات الثانوية بمدينة الطـائف (مـن وجهة نظر وكلائهم)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ص24.

واستخدام أفضل الاستراتيجيات من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الوقت[1].

والقائد الإداري الذي يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، هو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المنظمة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين، والإداريين، وهو المسئول عن رفع مستوى العمليات في المؤسسة[2].

ويعتبر الوقت بالنسبة للقائد الإداري ذا أهمية قصوى من أجل تحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية التي تعمل بها المؤسسات، ويمكن القول بأن إدارة الوقت ليس بالأمر الهين، بالنسبة لمديري المنظمات، إذ إنها تتطلب فهم الذات، والالتزام الشخصي، والتخطيط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة [3].

**المبحث الأول: تعريف الوقت**

لقد تعددت تعاريف الوقت في أدبيات الإدارة وبكثير من التفصيل، وكلها تدور حول اعتبار الوقت مورد من الموارد النادرة والثمينة السابقة وعنصر من

---

(1)Taylor, Kevin C.(2007). A study of principal's perceptions regarding time management. Doctor of philosophy. Kansas state university-

(2) نحيلي، علي أحمد (2010م). دور مديري المنظمات في رفع كفاية العاملين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد(1-2) ص ص: 163-196.

(3)Robertson, Peggie Johnson.(1999). Time-management practices of school principals in the united states. Doctor of education. Virginia Polytechnic Institute and State University.

أهم عناصر المنافسة، فقد عرف الصوري[1] الوقت بأنه: " الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة، الجهد، التكلفة، الإتقان)".

ويرى العجمي[2] أن يصعب تقديم تعريف منطقي للوقت ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه حيث يُعد الوقت "مورداً أو عنصراً ثميناً جداً ونادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي للأبد".

ويشير الرجوب[3] إلى إن الوقت " يمثل أحد الموارد الهامة والنادرة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، وقد أرتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة الموارد المتاحة في المجتمع".

**المبحث الثاني: تعريف إدارة الوقت**

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت فقد عرفتها بيدس[4]بأنها " تنظيم الإطار الزمني بما يتلاءم مع ألوان العمل والإنجاز بصورة اقتصادية".

---

(1) الصوري، كمال عبد الحميد (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات إدارة التعليم العام بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص9.

(2) العجمي، مرجع سبق ذكره، ص307.

(3) الرجوب، غادة(1997). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، ص34.

(4) بيدس، هالة حسني محمد(1995م). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المنظمات الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد، ص17.

وعرف حمودة[1] بأنها" كل ما يتصل بالتحكم في استخدام لأهم مورد متاح له، وهو الوقت".

ويقصد بإدارة الوقت بأنها "العمليات التي يقوم من خلالها مدير المنظمة بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة"[2].

وعرفها الشراري[3] بأنها "تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني".

ويعرف القعيد[4] إدارة الوقت بأنها"عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إلها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

---

(1) حمودة، عبد الناصر(2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص9.

(2) العجمي، مرجع سبق ذكره، ص84.

(3) الشراري، عبد الله رخوان (2004). إدارة الوقت لدى مديري المنظمات في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص17.

(4) القعيد، إبراهيم حمد (1422هـ). العادات العشر للشخصية الناجحة، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ص295.

في حين أوضح الجريسي[1] في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد".

أما عبيدات[2] فقد عرف إدارة الوقت بأنها "العمليات التي يقوم من خلالها مدير المنظمة بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة".

ويُعرفها الشراري[3] بأنها "تنظيم العمل والسيطرة على مجرياته وفق محدد زمني".

ويمكن القول بأن إدارة الوقت هي الاستغلال الأمثل للوقت المتاح في تنفيذ الأعمال الموكلة بغية تحقيق الأهداف المخطط لها. يبدو واضحا مما سبق أن هنالك علاقة وثيقة وترابط قوي بين مفهوم الوقت والإدارة، إن وجود كلمة الإدارة وكلمة الوقت متلازمتين معا لتصبح إدارة الوقت، لم تأت بشكل عفوي، فالإدارة بالمفهوم العام عبارة عن عمليات معينة، يراد من خلالها إنجاز أعمال بشكل منظم ومنسق للوصول إلى أهداف محددة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف المادية والبشرية، والوقت واحدا من هذه الموارد البشرية والمادية والتي يفترض أن تستثمر بشكل فعال فالعملية الإدارية محكومة بالوقت، والوقت وعاء لكل عمل

---

(1) الجريسي، خالد (1422هـ). إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، ص23.

(2) عبيدات، سهيل أحمد (2004). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث، ص14.

(3) الشراري، مرجع سبق ذكره، ص17.

نقوم به، وبالرغم من مساهمة فردريك تبلر الكبيرة في دراساته حول الحركة والزمن والتي ركزت على هدف رئيسي يتعلق بزيادة الإنتاج والأرباح، فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، حيث بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً.

**المبحث الثالث: العملية الإدارية للمدير وعلاقتها بإدارة وقته**

ترتبط عمليات الإدارة بإدارة الوقت حيث يتضح ذلك في وظائف الإدارة الستة وهي كما ذكرها العجمي[1]:

- **التخطيط وإدارة الوقت**: التخطيط في جوهرة لا يخرج عن كونه عملية منظمة لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة فهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء ما يتاح من إمكانات بشرية ومادية، وهو عملية مستمرة تؤدي إلى وضع الخطط التي هي عبارة عن برامج موقوتة بمراحل وخطوات وتحديد زماني ومكاني. والتخطيط قد يكون طويل المدى أو قصير المدى.

- **اتخاذ القرارات وإدارة الوقت**: ويعتبر اتخاذ القرارات لب عملية التخطيط، وبواسطته تتم عملية مفاضلة بين البدائل واختيار أفضل السبل لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبذلك يوفر كثير من الوقت والجهد والمال. كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى فترة زمنية معينة، ولا شك أن اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الإداري فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية له تأثيره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار كذلك يختلف هذا الوقت تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.

---

(1) العجمي، مرجع سبق ذكره، ص315-318.

- **التنظيم وإدارة الوقت:** يرتبط موضـوع إدارة الوقـت بـالتنظيم الإداري في عـده نواح منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمـل بيـنهما بشـكل موضـوعي وعادل وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة باستبعاد ما هو غير ضروري وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة وتوافر البيئة التنظيمية المحابية للعمل والاتجاه نحو تفويض السلطة.

- **التوجيه وإدارة الوقت:** يلي التنظيم التوجيه لضمان توجيـه كافـة الجهـود نحـو تحقيق الأهداف وتمـارس الإدارة التوجيـه مـن خـلال القيـادة والإشراف عـلى المرؤوسـين وتحفيزهم للعمل بـأقصى طاقـاتهم وتنسـيق جهـودهم الجماعيـة ومـن خـلال الاتصـال الجيد، فبالاتصال الجيـد وفي الوقـت المناسـب تتـوافر المعلومـات الصـحيحة وبالكميـات المناسبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المطلوب.

- **التنفيذ وإدارة الوقت:** تعتبر الإدارة والتنفيذ من المهمات الأساسية التي لا تقـل أهميتها عن التخطيط والتنظيم، والتي تهدف إلى تحقيق التي وضعت في الخطط وذلـك عن طريق استخدام أنشطة مختلفة يمكن أن نسميها بالوظـائف الإداريـة والتـي تـتم في مستويات متعددة ضمن الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة.

- **الرقابة وإدارة الوقت:** أما المرحلة الأخيرة من العملية الإداريـة في الرقابـة فبعـد تخطيط وتنظيم العمل بمـا يتفـق والمبـادئ ذات العلاقـة يبقـى تنفيـذ الخطـة والمتبعـة اليومية.

ومما سبق يرى الباحث إن تنفيذ الخطة والمتابعـة اليوميـة ضروريـان لإدارة الوقـت، إن فكـرة الرقابـة مـن خـلال الخطـط والجـداول أسـاس لـلإدارة السـليمة ولزيادة الفاعلية والهدف من الرقابة هو التأكد من أن الأداء وفق ما هو مقرر لـه وبما يتفق والأهداف التي حددتها الخطط، لذلك فإن عملية الرقابة ترتبط ارتباطاً

وثيقٌ بالتخطيط والوقت وكلما كان الكشف عن الأخطاء مبكراً كان الزمن الضائع أقل.

**المبحث الرابع: الأساليب الجيدة لإدارة الوقت بشكل فعال**

أشار محمود[1] إن ممارسات إدارة الوقت الفعالـة هـي تلـك التـي تعـالج بشـكل مباشر أو غير مباشر العوائق وتتخطاها، وهنالك إستراتيجية هامة تتمثل في إدراك ما يأتي:

- الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات ولأهميته.
- المهارات والحاجات والقدرات.
- كيفية توزيع الوقت على الوظيفة.

فقد أكد فتحي[2] ما ذهب إليه العديد من الكتاب من أن العقبة الرئيسية تتمثـل في فقـدان إدراك القائـد الإداري لواجبـات وظيفتـه ومسـتويات صـلاحياته ومسـؤولياته وضعف القدرة عـلى أداء المهـام حسـب الأولويـات، ولتحقيـق هـذا الإدراك عـلى القائـد الإداري الاحتفاظ بسجلات يومية وأسبوعية عن نشـاطاته، مـع تحليـل تفصـيلي للوقـت اللازم لكل نشاط من حيث ماهيـة النشـاط ومـن يقـوم بـه وأيـن وكميـة الوقـت الـذي يستغرقه.

---

(1) محمود، صلاح الدين(1996). كيـف تُـدير وقتـك، ط1، القـاهرة: دار التوزيـع والـنشر الإسـلامية، 8 ميدان السيدة زينب، ص45.

(2) فتحي، محمد (2000). الطريق نحو التميز، القاهرة – مصر: دار التوزيع والنشر الإسـلامية، 251 ش بورسعيد.

هذا وقد أشار الخضيري[1] إلى عده أفكار حول إدارة الوقت منها استخدام المفكرة الشخصية وتفويض الصلاحيات واضحة ومحددة وتحديد الأولويات وتنظيم الاجتماعات، ويرى كل من السويدان والعدلوني[2](2004) أن على القائد الإداري أن يقوم بتوجيه وقته وجهة جيدة من خلال تحديد الأهداف، برمجة المواعيد، توزيع المهام، واستخدام الكمبيوتر وتنظيم الأعمال من مراسلات وشكاوي وغيرها.

إن المسألة الجديرة بالاعتبار من وجهة نظر الباحث هنا أن الوقت ليس مسألة دقائق أو ساعات، بل هي نتائج وأهداف. فالقائد الإداري الفعال هو الذي يدرك بيسر أنه لا يستطيع فعل كل شيء، وأن العمل وفق الأولويات سيحول بينه وبين بذل كثير من الوقت في أداء مهام قليلة الأهمية، وأن قضاء دقائق في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد.ويلاحظ هنا إدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته. واستثمار الاستثمار الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة سواء كانت هذه الضغوط داخلية مثل قصور وإهمال المرؤوسين في العمل، التكليف بحجم عمل إضافي من قبل الرؤساء، أو المركزية الشديدة وضعف التفويض، أو ضغوط خارجية مثل الأسرة واحتياجاتها، العلاقات الاجتماعية والعائلية.

---

(1) الخضيري، مرجع سبق ذكره.

(2) السويدان، طارق؛ والعدلوني، محمد(2004). إدارة الوقت، الطبعة الثانية، الكويت: الإبداع الخليجي؛ الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

## المبحث الخامس: مضيعات الوقت لدى مديري المنظمات

عرف المغربي، وحلمي[1] مضيعات الوقت بأنها " كل ما يمنع الشخص من تحقيق أهدافه بشكل فعال، كما تعرف مضيعات الوقت بأنها نشاط غير ضروري يستغرق وقتاً بطريقة غير ملائمة ولا يظهر منه عائد يتناسب والوقت المبذول لأجله".

**وقد ذكر العقيلي[2] إن هناك بعض ألأنشطة قد ينتج عنها هدراً للوقت وهي:**

- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول " لا ".
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل إنجازها.

في حين حدد القاضي[3] مظاهر إضاعة الوقت، عن طريق الملاحظة وإجراء بعض الدراسات حول مظاهر إضاعة الوقت أثناء أداء العمل اتضح أهم هذه المظاهر في الآتي:

---

(1)المغربي، على أحمد؛ وحلمى، محمد علاء الدين (1998). إدارة معلمي اللغة العربية للوقت الصفي بالمرحلة الثانوية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا،كلية التربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ابريل، ص8.

(2)العقيلي، أسعد صالح بو بكر (2009). المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت: رسالة ماجستير غير منشورة، المجلس العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك لنيل، ص46.

(3)القاضي، صبحي عبد الحفيظ (1984). سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص25.

- الاجتماعات الكثيرة مثل اللجان واللقاءات الدورية مع المرؤوسين أو مع القيادات الأخرى وعدم تحديد جدول أعمال لها والتطرق لبحث الأمور غير الهامة أحياناً.

- كثرة عدد الزوار بين خارج المنشأة أو داخلها والخلط بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل.

- طرق كتابة الخطابات والرد على المراسلات أو المذكرات الواردة والإطالة دون الحاجة لذلك.

- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لأداء العمل والحاجة إلى بذل بعض الجهد للحصول عليها.

- سوء التنظيم الداخلي بالمنشأة وتداخل وتضارب الاختصاصات وما ينشأ عنها من صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها غياب توصيف وظائف للعاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده.

- مركزية السلطة واتخاذ القرار والحاجة دائما للجوء إلى المستوى الأعلى وعدم تفويض السلطات

- سيطرة الروتين على الإجراءات وخطوات العمل وعدم محاولة تغيير أو تطوير النظم والأفراد المسببة لذلك.

- إعطاء المكالمات التليفونية الدرجة العليا في ترتيب أولويات العمل والحديث. ومثال ذلك القائد الإداري الذي يقطع حديثه مع زائريه الذين سبق تحديد ميعاد اللقاء بهم للتحدث في التليفون أو قطع المناقشة أثناء الاجتماع.

كما حدد جريسمان [1] (1998) العوامل التي تؤدى إلى ضياع الوقت وهي سوء الإدارة، وعدم كفاية التنظيم إذ إن هذين العاملين حاسمان في ضياع وقت العديد من العاملين، وبخاصة وقت القائد الإداري. ومن مضيعات وقت القائد الإداريين، التعود على استخدام المعلومات الجاهزة، المتوفرة أمامهم، بدلاً من التركيز على المعلومات التي يحتاجونها فعلاً. ومن مظاهر التسويف أيضاً، وتكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى. كما أن تضخم عدد العاملين. عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت، فالبشر مفطرون على حب الاجتماع، ويدفعهم الفضول إلى الحديث وتبادل الأخبار. أو كما يُقال: إن مشكلة الذين يضيعون وقتهم، أنهم غير قادرين على إضاعة وقتهم بمفردهم.

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن الاجتماعات، والزيارات، والمكالمات الهاتفية، تأخذ جزءاً كبير من وقت القائد الإداري. حيث يقضي القادة الإداريون ما يقارب من (70%) من وقتهم في الاتصال، سواء في القراءة والكتابة أو المحادثة والاستماع، كما أن معظم مشكلات القائد الإداريين مع مرؤوسيهم تعود إلى الاتصال، إما بسبب ضعف في فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين، أو بسب ضعف توصيل المعلومات بطريقة صحيحة.

(1) جريسمان، يوجين (1998). فن إدارة الوقت، كيف يُدير الناجحون وقتهم، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، أمريكا، ص192.

**المبحث السادس: خطوات إدارة الوقت لدى القائد الإداريين**

إن إدارة الوقت هي عملية إدارية بالأساس، لذا فإن خطوات إدارة وقت القائد الإداري تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أي عملية إدارية؛ لذا فخطوات إدارة الوقت تتمثل بما يلي[1]:

أ- **تحليل الوقت**: وذلك بمعرفة المهام المراد انجازها، وعمل جدولة زمنية لها، وتحديد ما هي الإعمال الضرورية وتصنيفها، وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها. ومعرفة الأنشطة غير المنتجة، التي تستهلك الكثير من الوقت، كما إن تسجيل الوقت يمكننا من التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت، وحساب التكلفة النقدية للوقت المضاع.

ب- **تخطيط الوقت**: معرفة ماذا أريد، ولماذا، وكيف أحقق ما أريد، فالحكمة تقول " حدد إلى أين تريد أن تذهب، وسيدلك أحد ما على الاتجاه " فكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة، كلما زادت فرص تحققها" وتخطيط الوقت يعني محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والأعمال المطلوبة لانجاز أهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة ". كما أن التخطيط الفعال يجنب الوقوع في زحمة التعامل مع تتابع الأحداث الخارجية، فالأهداف لا تتحقق مصادفة، وإنما بالتخطيط السليم للوقت. ولمعرفة فوائد التخطيط يمكن اللجوء إلى التفكير العكسي وذلك بتقسيم المهمات الكبيرة إلى خطوات صغيرة، والابتداء بالمهمات الصعبة، وجعل أوقات للراحة، وتجديد النشاط.

(1) George R .(1991) . Terry principle of management, 4 th ed, pp 50-57.

ج- **التنفيذ:** كل الخطط تبقى مجرد أحلام على الورق، إذا لم نسارع في تنفيذها.

د- **المتابعة:** وهي وسيلة لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة، وعن طريقها تتحدد الانحرافات، عن المسار المرسوم. وتساعد في تحديد فيما إذا كان هناك هدر في الأوقات، وضياع للجهد، والمواد.

هـ- **الرقابة:** إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس الإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له، ويقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالأداء، ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها. فالتخطيط للوقت، من اجل إدارته بصورة فعالة، يتطلب عملية تنظيم للوقت وإيجاد أدوات للرقابة والسيطرة، لضمان التأكد من أن الأمور تسير حسب المخطط له.

## المبحث السابع: الوسائل المساعدة على إدارة الوقت

**قسّم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسمان:**

أ) **الوسائل التقنية**: مثل: الحاسوب، أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي، الهاتف الجوال، آلات تصوير المستندات، الناسوخ (الفاكس) والماسح الضوئي، الشابكة (الانترنت) والبريد الالكتروني، المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أُحسن استخدامه فإنه يفيد ويفعّل عملية إدارة الوقت. فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة وقد يكون لص الوقت، وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع والجهد الكتابي في أثناء توزيع القرارات الهامة، و كذلك الإنترنت و البريد الإلكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات وبذلك تقليص الوقت.

أخيراً وليس آخراً الحاسوب. يتسم الحاسوب بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع ودقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي [1].

ووسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين، فهي قد توفر الكثير من الوقت، وقد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية. إن هذا لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال.

ب) **الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية):** وذلك كالاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام، وإعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية، الذاكرة الشخصية للمدير وتطبيق التفويض.

ويرى عليوي وسعيد [2] بأن التفويض **Delegation** " العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه".

فمزايا التفويض عديدة منها كما أوضح دياب[3] زيادة الفاعلية في العمل، وإعطاء القائد الإداري وقتاً للتركيز على المهام الكبرى وتحقيق السرعة والمرونة وتوفير الوقت إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري.

كما قال عليوي وسعيد [4] قد لا ينجح إذا لم يُعد إعداداً سليماً، بل على العكس قد يثير الفوضى و الإرباك في العمل الإداري.

---

(1) الجريسي، مرجع سبق ذكره.

(2) عليوي، محمد وسعيد، سمير (1999). التفويض الإداري وسيلة من وسائل تطوير مسئولي المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة رسالة المكتبة، مجلد 34 عدد 2,1 مارس، يونيو 1999م ، ص42.

(3)دياب، عبد الفتاح (1999). فن إدارة الوقت والاجتماعات، القاهرة: دار النشر للجامعات.

(4) عليوي، محمد وسعيد، سمير، مرجع سبق ذكرة، ص42.

وبالتالي فالتفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت وبالتالي وجب الاستخدام السليم له. أورد روي[1] أن باري جليك رئيس مجلس إدارة شركات **Almost Heaven** بفرجينيا قال أن الأدوات الأكثر فاعلية في إدارة وقته هو التفويض وحجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية.

ولا تقتصر إدارة الوقت على مفهوم مرور الزمن بل يعتمد أيضا على آفاق الوقت الذي يعيشه الإنسان.وأورد الوقيان [2] كخلاصة لبحثه أن نتائج تحليل مقياس المجال الزمني تشير إلى أن الكويتيين يفضلون عموما الأحوال المعيشية في الوقت الحاضر، يليه الوقت الماضي يأتي أخيرا الوقت في المستقبل... كما تبين أن الكويتيين ليس لهم منهج واحدا في قضاء أنشطتهم في حيز الوقت، ويعتبرون مزيجاً من "الأحاديين" وهم من يفضلون القيام بعمل واحد فقط في كل حيز زمني، و"المتعددين" وهم يفضلون قضاء عدة أعمال في الوقت نفسه أو يرغبون في العمل الجماعي لتوفير الوقت.

وقد حدد دكان [3](1991) بعض المقترحات لاستثمار وقت القائد الإداري، نذكر منها:

---

(1) روي، أليكساندر(1999). أساسيات إدارة الوقت. ترجمة مكتبة جرير. سلسلة العمل بذكاء، الرياض: مكتبة جرير، ص21.

(2) الوقيان، عادل (2003). دراسة استكشافية لتعامل المستهلك الكويتي مع الوقت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 10 عدد 3 سبتمبر

(3) دكان، جاك (1991). أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، ص159.

- وضع الخطط المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف.
- حديد بعض الأوقات بدقة لأن هذه الأنشطة تتعلق بالاتصال بالآخرين والتعامل معهم فتوقع بعض التغيير ولا تجعله يسبب المشكلات.
- من الضروري أن يكون توقيت بعض الأنشطة محددا وتوقيت بقية الأنشطة حراً بقدر الإمكان.
- وضع الأشياء التي يحتاج لها الآخرين في أول درجات سلم الأولويات.
- أبلاغ المسئولين عن البيانات التي ستحتاج لها وتحديد متى تحتاجها.
- الاحتفاظ بالأشياء التي نحتاجها بحيث تجدها بسهولة وليس معنى ذلك أن يكون هناك نظام صارم ودقيق للأشياء حولك ولكن المقصود بالنظام هو معرفتك بأماكن الأشياء في أماكنها بعد استخدامها بجهد قليل.
- الربط بين الأنشطة أو الوسائل والأهداف.

**المبحث الثامن: استراتيجيات إدارة وقت القائد الإداري**

يتناول البعد الثاني: إستراتيجية إدارة الوقت من حيث مفهومها، واستراتيجيات تحد من مضيعات الوقت حيال الزيارات، واستراتيجيات تحد من مضيعات الوقت حيال المكاتبات والأعمال الورقية، وإستراتيجيات تحد من مضيعات الوقت حيال الاجتماعات.

1) **مفهوم إستراتيجية إدارة الوقت:**

إن إستراتيجيات إدارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب، وحياة الفوضى، وانعدام الرقابة والمسئولية. والاستغراق في الحاضر والتصرف

وفق الأفعال وردود الأفعال[1]. وغياب الرؤية واستشراف المستقبل، وعدم وجود خطط إستراتيجية. وغياب الإحساس عند العاملين في المنظمة بأهمية الوقت. وفي واقعنا المعاصر، أصبح الوقت عاملاً حاسماً أمام القادة الإداريين[2].

وأوضح الجريسي[3] في تعريفه لمفهوم إستراتيجيات إدارة الوقت، أنها لا تنطلق إلى تغييره، ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً، دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين، خلال وقت عملهم المحدد.

ولكن إدارة الوقت، هو مفهوم إستراتيجي حديث، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة، ويصاحب تقنيات هذا المفهوم والياته، كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو الإنتاجية، للأفراد، أو الآلات[4].

ويعرف العقيلي[5] إستراتيجيات إدارة الوقت بمفهومها الواسع بأنها: الإدراك الواعي بفن استخدام الوقت، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية، من اجل زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات أداء الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. على ضوء خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل

---

(1) Arnoldo C .Hax " Redefining the concept of strategy and the strategy process " planning Review , !8 May \ June 1993: 35

(2) الخضيري، محسن (2000). الإدارة التنافسية للوقت، الطبعة الأولى، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع، هليوبولس.

(3) الجريسي، مرجع سبق ذكره.

(4) سلمان، سامي بن تيسير(1997 ). كيف تكون عملياً أكثر، طبعة منقحة، الطبعة الرابعة، الرياض: المؤتمن للنشر والتوزيع.

(5) العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

المنظمة في المستقبل، وفي المنظومة الإدارية، وهيكلية البناء الإداري، وتقسيمات الكوادر الوظيفية، ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه، قسم، أو وحدة، لإدارة الوقت في المنظمة، مثل قسم الإنتاج، أو إدارة الإنتاج، أو وحدة متابعة العمليات الإنتاجية، أو إدارة التسويق، أو مسئول، أو مدير عن إدارة الوقت.

2) **خطوات إستراتيجيات إدارة وقت القائد الإداري:**

**وتتمثل إستراتيجيات إدارة وقت القائد الإداري بالخطوات الآتية:**

أ- **تحديد الأهداف:** إن أول خطوة في إستراتيجية إدارة الوقت هي تحديد الأهداف وذلك بتقسيمها إلى ثلاثة مراحل: حالية أو قريبة، وقصيرة المدى، وطويلة المدى. ويجب توضيح هذه الأهداف، ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة إن ما نقوم به فعّالاً، أو انه مضيع للوقت. وأساس الإدارة الإستراتيجية هي الأهداف البعيدة المدى، فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبوء بالمستقبل. فيما تبقى الأهداف الحالية والمتوسطة، مراحل، وخطوات ضرورية لتنفيذ الأهداف البعيدة المدى.

ب- **تحديد أولويات الانجاز**: وتتضمن هذه المراحل الأحداث والمخاطر الغير متوقعة يمكن بالتخطيط السليم للوقت، تجنبها، أو التقليل من أثارها. ويجب تقسيم جداول العمل والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد، وتخصيص وقت للمقاطعات، وتخصيص وقت لانجاز المهام المتأخرة، حتى لا يؤدي تراكمها، إلى عرقلة المشروع، وتداخل الأعمال، وإضاعة الوقت، في المدى البعيد. وكذلك تفويض المهام، وتوضيح مدى المسئوليات

ج- **اتخاذ قرار بإدارة الوقت:** حين اتخاذ قرار بإدارة الوقت، يجب الاهتمام نتائج القرار على أهداف الشخصية، ونتائج القرار على أهداف المرؤوسين، ونتائج القرار على أهداف المنظمة ككل.

د- **تفـويض القـرارات المتكـررة، والأعـمال الروتينيـة:** يجـب عـلى القائـد الإداري الخروج مـن دائـرة الإصرار عـلى أداء الإعـمال بنفسـه، فهـذه العـادات مضيعة للوقـت، وتأثيرها يكون سـلبياً عـلى الأهـداف الإسـتراتيجية للمنظمـة" فعنـدما يقـوم الفـرد بكـل الأعمال تتولد عنده الرغبة والميل للقيام بها دائماً. وحتى التخطيط لا يغير إن كان هنـاك 24 ساعة في اليوم. فكي يتم إنجاز أهداف المنظمة من الضروري تفويض المسئوليات".

ويرى الباحث أن وجود أهداف واضـحة أسـاس لـلأداء الفعّـال. ويتطلـب النجـاح الشخصي والمهني وتحديد ما نبتغيه من  وضع أهداف محددة وواقعيـة وقابلـة للتنفيـذ تعظم القدرات  والطاقات، كما ينبغي استخدام إستراتيجيات صحيحة لتحقيق الأهـداف فتحديد أهداف واضحة للإدارة الفعّالة للوقت والالتزام بالتغيير في اتجـاه تلـك الإدارة يمهـد الطريق نحـو تحديـد الاسـتراتيجيات الملائمـة للوصـول لتلـك الأهـداف. أضـافاً إلى اسـتخدام الأساليب العلمية في تحليل الوقت وإن مبدأ تحليل الوقت شرط سـابق لإدارتـه، والاحتفـاظ بسجل يومي لتسجيل الأنشطة والزمن الذي تستغرقه بوحدات زمنية تتراوح مابين (15-30) دقيقة لمدة لا تقل عن أسبوعين أمر ضروري كأسـاس للتحليـل. وتحديـد الأولويـات ويجـب عمل نظام للأوليات بالنسـبة لمهـام العمـل التـي يجـب إنجازهـا ومراعـاة أنـواع الأولويـات لتحقيق نوع من التوازن والنجاح المهني والشخصي. واستخدام الأسـاليب العلميـة في تنظـيم العمل فاستخدام مفكرة للتخطيط طويل المدى، وتنظيم الأنشطة وتنظيم المكتب ومساعدة المرؤوسين على تنظيم أنفسهم، كلها وسائل تساعد في تنظيم العمل ومن ثـم تـوفير الوقـت. وتحديد المهارات الضرورية للأداء الفعّال إذ يؤدي الافتقـار لمهـارات الأداء الفعّـال إلى ضـياع الوقـت والجهـد في التجربـة والخطـأ. أمـا تعلـم الأداء الصـحيح والفعّـال يـؤدي للإنجـاز في

وقت ملائم. واستخدام أساليب التفويض الفعّال للتفويض أهمية إستراتيجية في فن إدارة وقت القائد الإداريين، فهو يحرر وقتهم الثمين للتفكير والتخطيط بدلاً من ضياعه في أنشطة تفصيلية لا تضيف شيئاً للإنجاز بل تكون على حساب الأهداف الحقيقية المرجوة. واستخدام الأساليب العلمية في التعامل مع الأزمات فالتخطيط الفعّال قبل كل شيء يمنع جانباً كبيراً من الأزمات، ويسمح بالإدارة الفعّالة لها في حال وقوعها.

3) **استراتيجيات تحد من مضيعات الوقت حيال الزيارات:**

القائد الإداري هو إنسان والإنسان اجتماعي بطبعه؛ وبذلك فإنه لا يستطيع أن يقضي على مشكلة الزائرين تماماً مهما حاول، فحاجته إلى أن يكون مقبولاً لدى الرئيس والزملاء والمرءوسين والمجتمع حاجةٌ لها أهميتها في سُلم حاجاته. وعلى ذلك، فليس الهدف القضاء على (المقاطعات) من هذا النوع أو إلغاءها، بل السيطرة عليها. وعندها أشار العجمى[1] إن على القائد الإداري إتباع مجموعة من الخطوات وذلك للحد من مضيعات الوقت حيال الزيارات وهي:

- العمل وفق اتجاهاته عند حدوث (المقاطعات) ولينظر إليها ببساطة أنها جزء من وظيفته مما يجعله أقل إحباطاً وأكثر قدرة في السيطرة على وقته.
- إلقاء نظرة على المكتب، وترتيبه بما يتناسب مع أهداف القائد الإداري ويساعده على تحقيقها ويمكن القول بشكل عام إن الترتيبات المادية المريحة للمكتب تشجع الزوار على المكوث في مكتب القائد الإداري لفترة طويلة.

(1) العجمي، مرجع سبق ذكره، ص333-339.

- ليسمح القائد الإداري عندما يخطط لوقتـه بـبعض (المقاطعـات) ولـيقم بوضـع قائمة بالأولويات، واسـتثناء الأنشـطة غـير الضروريـة منهـا، والاكتفـاء بمـا هـو ضروري وليقرر فيما إذا كانت (المقاطعة) أكثر أهمية أو أقل أهمية مما خطـط القائـد الإداري أن يعمله. إنَّ تحديد الأولويات يساعد كثيراً في إدارة الوقت.

- عـدم دخـول القائـد الإداري في مناقشـات غـير ضروريـة أو نصـائح شخصـية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيـارة شـخص مـا، لـه في مكتبـة وإذا مـا قـام زائـر بمجاملة القائد الإداري بكلمات حسان فليشكره وليقصر معه الحديث.

- عدم قيـام القائـد الإداري بتحليـل تصرفـات وأفعـال الآخـرين، لأن هنـاك بعـض الجوانـب التـي ربمـا تخفـى عليـه، وتكـون مسـئولة بقـدر أو بـآخر عـن وصـوله إلى استنتاجات خاطئة.

- عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة، وفي حالة وجود سـكرتير فلـيقم بتنظـيم استقبال الزائرين. كما قد يكون من المفيد (وبناء عـلى تعلـيمات مسـبقة مـن القائـد الإداري)، أن يدخل السكرتير بعد فترة مـن الوقـت إلى المكتـب ليـذكر القائـد الإداري باجتماعه الذي سيبدأ بعد قليل، أو مهمـة مـا تنتظـره، أو أن يقـوم بـأي شيء يجعـل الزائر يعرف بأن القائد الإداري على موعد مع الوقت.

- التحدث مع الزائـر وقوفـاً، فـإن دخـل أحـد الزائـرين إلى مكتـب القائـد الإداري لرفضه الاستجابة لتعليمات السكرتير أو لأي سبب آخر، فليقابل بترحاب وقوفـاً إذا مـا قرر القائـد الإداري عـدم السـماح بحـدوث هـذه المقاطعـة، وبـذلك فـإن الزائـر لـن يستطيع الجلوس مادام القائد الإداري وافقاً، وستكون حينئذ فترة مكوثه فترة قصيرة.

- التعامل بطريقة لبقة مع الزائرين المزعجين، فأكثر القائد الإداري انفتاحاً ينزعجون من الزائرين المتكررين الذين يطيلون المكوث في مكاتب القائد الإداري؛ ليكن القائد الإداري انتقائياً وليستخدم السكرتير " كمصفاة " **Filter** في إعطائهم الوقت، فإن أعطاهم فليكن وقتاً محدداً.

- الصراحة والوضوح فيما يفضل القائد الإداري ويرغب في الحديث عنه من موضوعات، قد لا يعرف الناس الموضوعات التي تفضل التحدث بها – وكن صريحاً وأخبرهم أنَّ هذا الموضوع أو ذاك مثلاً لا يدخل في نطاق اهتمامك أو عملك. غير موضوع الحديث أو أقفل النقاش فيه؛ والمهم هنا أن تظهر التقدير للناس عندما يأتونك بحديث لا تود الاستماع إليه كأن تعلق عليه مثلاً بالقول: " أنا سعيد بهذا ولكن ألا تعتقد أن هذا الموضوع قد ناقشناه سابقاً " إن هذه التعليقات تدع الآخرين يعرفون الموضوعات التي لا ترغب في مناقشتها والتحدث عنها.

- ألاَّ يتبنى القائد الإداري سياسة الباب المفتوح على إطلاقها، فليغلق الباب عند الحاجة إلى التركيز، لأن الباب المغلق يعني عند الناس" يرجى عدم الإزعاج " في حين يمثل الباب المفتوح دعوة للشخص المار إلى الدخول. وقد يتم علاج هذا الأمر بدفع القائد الإداري في اتجاه توفير" ساعة هدوء"، أو الجلوس على شكل متقابل مع الحائط أو البحث عن مكان هادئ للتركيز، كالمكتبة أو قاعة الاجتماعات، أو مكتب غير مستخدم، ونحو ذلك.

- أن يحرص القائد الإداري على أن لا يُقيم علاقة مع نمطين من الناس: أولئك الذين يسألونه باستمرار ليلبي لهم حاجات غير منطقية؛ وأولئك الذين يسعون دوماً إلى الحصول منه على مزايا معينة.

- ألا يدع القائد الإداري الآخرين ينقلون إليه مشـكلاتهم فالمسـئولية النهائيـة عـن هذه المشكلات تبقى على من ينبغي أن يتحملها؛ فهو لا ينوب عن المرءوسـين في حـل مشكلاتهم لأنه إن فعل فسوف تتدفق عليه هذه المشكلات من جهـة، ويكـون بـذلك قـد أضـاع وقتـه وقصر في مسـئوليته بتـدريب مرءوسـيه عـلى معالجـة مشـكلاتهم بأنفسهم.

- أن يخصص القائد الإداري وقتاً معيناً لمقابلة المرءوسين الذين يرغبون في مقابلتـه خلال ساعات الدوام الرسمي وفي أيام محددة من الأسبوع، وذلـك لمناقشـة مشـكلات العمل معهم والتعرف على آرائهم وأفكارهم، مما يقلل الحاجة إلى (المقاطعات).

- أن يطلب القائد الإداري من كل من يود مقابلته أن يـزوده بملخـص سريـع عـما يرغب في مناقشته معه، وأن يطلب من مرءوسيه عـرض مشـكلاتهم كتابـة مـع طـرح سبل العلاج الممكنة.

- تحديد جدول الأعمال، ذلك لأن أكبر عدو (للمقاطعات) هو وجود جدول زمنـي محدود واضح.

- وضع حدود للوقت عند مناقشة المـرءوس في موضـوع يرغـب في مناقشـته كـأن يوضح القائد الإداري مقدار الوقت الذي يرغب في تخصيصـه للمناقشـة كقولـه: " ألاَّ تعتقد يا زيد أنَّ عشر دقائق كافية لمناقشة هذا الموضوع؟.

- أن يتعلم القائد الإداري أن يقول "لا " عندما يسأله أحـد مـن النـاس طالبـاً منـه جزءاً من وقته. وليكن الذي يطلب منه ذلك على علم بأنَّ رفض القائـد الإداري لطلبـه إنما يمثل أفضل استجابة ممكنة له في ظل الظروف المعاشة.

4) **إستراتيجيات تحد من مضيعات الوقت حيال المكاتبات والأعمال الورقية:**

كثير من الأوراق تبقى بالمنظمة ولا تغادرها، وإن خزائن الملفات تصير للقمامة غالباً، وأن ورقة كل ثلاث دقائق تمر على القائد الإداري للقراءة أو التوقيع، وأن الأوراق تزداد دائماً ولا تنقص؛ ومن الجدير بالذكر أنَّ الانشغال بالأعمال الورقية مصدرُ متعة وراحة لكثير من القائد الإداري؛ فهم يظلون تحت انطباع خادع أنهم منجزون وأنهم مشغولون ويحصلون على أرزاقهم بعرق جبينهم، كما أن الانشغال بهذه الأعمال قد يمثل مشجباً يعلق عليه القائد الإداري أسباب إخفاقه في وظائف: التخطيط والتجديد، كذلك فإنَّ هذه الأعمال تشبع رغبة بعض القائد الإداري في امتطاء ما هو سهل من الأعمال؛ إذ من السهل إدارة الورق ولكنه من الصعب إدارة الناس.

لذا يعتقد العجمى[1] إن الأخذ بالمقترحات الآتية ربما يضع القائد الإداري على بداية طريقة الفعالية في هذا المجال:

- فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات: أوراق يمكن أن يتم التخلص منها نهائياً وطرحها في سلة المهملات بعد قراءتها، وأوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما لبقائها وأخرى يمكن أن تحفظ مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها وملاحظة أن الحفظ لا يكون إلا لأغراض الرجوع إليها.
- مراعاة أصول القراءة، فإذا كانت المواد أو المطبوعات التي تصل إلى مكتب القائد الإداري لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول إليها فعلية ألاَّ يقرأها وإذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها، وليراجع محتوياتها، ولينظر إلى

---

(1) العجمي، مرجع سبق ذكره، ص342- 346.

فهرسها، وقد يكون مناسباً الاكتفاء بقراءة الأسطر الأولى من الفقرة، وقبل الكتابة يـتم استحضار الهدف ووضع النقاط الرئيسة.

- إعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجـلات والصـحف، وفي ذلـك تـوفير لوقـت القائـد الإداري وزيادة لفهم السكرتير لطبيعة عمل القائد الإداري، وإعطـاءه كـذلك صـلاحية توزيع بعض الأعمال الورقية على المعنيين قبل أن تصل إلى مكتب القائد الإداري، ومن شأن هذا الإجراء قيام من هو أكثر مناسبة من القائد الإداري بتنفيذ المهام.
- الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتـب وتلخـيص موضـوعاتها الأساسـية، وحفظ هذه الملخصات من قِبل السكرتير في ملفات وفق موضوعاتها؛ حتى إذا ما أراد القائد الإداري الرجوع إلى أي منها أمكنه ذلك.
- توزيع قراءة المواد على المرءوسين وتشجيعهم عـلى تبـادل المعلومـات فـيما بيـنهم وغرس الثقة في نفوسهم.
- تنمية عادة الانتهاء من تحريـر الرسالة أو المذكرة في اليوم الـذي بـدأ فــي كتابتهـا إلا في الحالات الخاصـة التـي ربمّـا يتطـلب تحرير الرسالـة أو المذكرة أكـثر من يوم.
- تحرير الرسالة، واستحضـار الشـخص الموجهـة إليـه ليكـون في ذهـن الكاتـب، مـع ضرورة مراعاة الوضوح والتركيز، واعتماد الحقائق في العرض كُلمَّا كان ذلك ممكناً.
- إتباع مبدأ " استخدام الهاتف أكـثر والكتابـة أقـل" ففـي اسـتخدام الهـاتف تـوفير للوقت إضافة إلى أنه قد يمهد إلى تحرير رسالة مفيدة..

**5) الاستراتيجيات التي يستخدمها مدير مدرسة تحد من مضيعات الوقت حيال الاجتماعات:**

للاجتماعات التي يعقدها مدير المنظمة مع العاملين دور مهم لأنها من الوسائل الأساسية والضرورية للإشراف الإداري لأن القائد الإداري لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يستغني عن هذه الاجتماعات لأثرها الفعال في التنظيم والتوجيه والتحسين للعمل المدرسي، حيث تتاح الفرصة للتفكير المشترك وتبادل الأفكار ووضع الخطط والبرامج، حيث يدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء والأفكار المثمرة، وفيها تتاح الفرصة لتعرف العاملين على أحوال المنظمة وما يجري فيها، ولذا هناك إستراتيجيات ينبغي مراعاتها من قبل القائد الإداري تحد من مضيعات الوقت حيال الاجتماعات من أهمها ما يلي:

- أول ما ينبغي مراعاته عند عقد الاجتماعات أن يتناول الموضوعات التي تهم العاملين والعاملين في المنظمة.
- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع يشترك في وضعه كل العاملين، ويتم ترتيب الموضوعات حسب أولويتها ويكون ذلك عن طريق استبانه معدة من قبل القائد الإداري يتم توزيعه من قبل القائد الإداري على كافة العاملين الذين يهمهم الاجتماع.
- من الضروري أن يكون جدول الأعمال مرناً بحيث يسمح بدراسة موضوع لم يتضمنه جدول الأعمال ويوضع هذا تحت مسمى (ما يستجد من أعمال).
- يجب ضبط الوقت المخصص للاجتماع وتخصيص وقت معين لكل بند.
- قد تستدعي الحاجة عند مناقشة موضوع معين إلى مزيد من الدراسة فيمكن تكليف لجنة بدراسته وعرض النتيجة في اجتماع لاحق.
- لابد أن تراعى في جدول الأعمال النقاط الآتية:

- أن يعد بوقت كافٍ بحيث يمكن البدء في إعداده بنهاية الاجتماع الذي يسبقه، لأنه قد يكون هناك موضوعات مُرحلة من الاجتماع السابق، ينبغي دراستها في الاجتماع الذي بعده مباشرة.
- أن ترتب هذه الموضوعات في جدول الأعمال في إطار منطقي معقول حسب الأولوية.
- لابد أن تكون الموضوعات المطروحة يمكن مناقشتها في جدول الاجتماع، ويسمح وقت الاجتماع بذلك.
- لابد أن يطبع جدول الأعمال ويوزع على الجميع قبل الاجتماع بوقت كافٍ.
- لابد أن يشتمل جدول الاجتماع على كلمة ترحيبية بالجميع وخاصة الجدد منهم، والتصديق على محضر الاجتماع السابق، والموضوعات المؤجلة من الاجتماعات السابقة، والموضوعات الجديدة المطروحة، وهذه يمكن أن تصنف حسب موضوعاتها: (تدريس، موظفون، تلاميذ، نشاط، مشكلات.. إلخ)، وما يستجد من أعمال وموضوعات خلال الاجتماع.
- إنهاء الاجتماع بشكر الحاضرين وحثهم على البذل والجهد في سبيل المصلحة العامة.
- لابد أن يتم التنسيق مع الجميع في اختيار وقت الاجتماع المناسب الذي يلائم الجميع ولا يتعارض معهم، وغالباً ما يكون في آخر اليوم الدراسي، أي في الحصتين الأخيرتين مثلاً.
- لابد من تهيئة مكان الاجتماع بعناية وتجهيز ما يناسب الاجتماع سواءً كان ذلك من إذاعة أو قرطاسيات أو مشروبات ساخنة أو باردة.
- لابد أن يكون مكان الاجتماع في مكان واسع يسمح للمدير من رؤية المجتمعين بوضوح.

- لابد للمدير عند إدارة الاجتماع أن يخلق جواً مرناً خالياً من التكلف، وأن يسود الاجتماع جو صحي قوامه الألفة والاحترام المتبادل.
- لابد من سماع جميع وجهات النظر، وتقبل النقد بصدر رحب.
- لابد من توضيح الغرض من الاجتماع والتأكيد عليه لجميع الحاضرين.
- لابد من أن يتيح الفرصة لكل من يريد أن يسأل أو يعرض وجهة نظره
- على القائد الإداري أن يوضح الأسئلة التي تلقى من الحضور إذا كانت غامضة أو غير واضحة.
- على القائد الإداري أن يربط بين جوانب الموضوع المطروح وأن يلخص المناقشة من وقت لآخر.
- على القائد الإداري أن يركز على ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة، وأن يوجههم بحيث يصل الاجتماع في نهايته إلى قرارات محددة وواضحة.
- على القائد الإداري أن يلم بكل ما يتعلق بالموضوعات المطروحة ومراجعة التعاميم والنشرات الخاصة بذلك إن وجدت، حتى لا يتم إقرار شيء مخالف للنظام.
- قد يكون من بين المجتمعين أساتذة جدد لم يألفوا جو الاجتماعات، أو معلمون يخجلون، أو مستمعون فقط، فيجب على مدير المنظمة إشراكهم بطريقة لبقة بدون إحراج لهم أو إلحاح، وقد يكون هناك معلمون على النقيض من ذلك مسرفون بالكلام محتكرون له، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم وينقل الناقشة لآخرين.
- على القائد الإداري أن يكون حذراً وأن ينادي كل معلم باسمه أو كنيته التي يحب، وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق.

- في نهاية الاجتماع يجب الاحتفاظ بمحضر الاجتماع يسجل فيه تاريخ الاجتماع ومكانه وأسماء المشتركين فيه، وينبغي أن يسجل فيه كل ما يدور في الاجتماع بطريقة سليمة ومنظمة مع تلافي التكرار وضياع الوقت، وينبغي أن ينسب كل رأي لقائله.

ومما سبق يرى الباحث إن التطورات الهائلة والسريعة في كل مناحي الحياة جعلت لدينا الإحساس بالعجلة وعدم القدرة على المواكبة، وأننا بعيدون عن ما يجرى، لذا يجب الاستفادة من التقنيات الحديثة في زيادة اهتمامنا بالوقت وحسن استخدامه للاستفادة الأفضل منه وليس الإحساس بالعجز بعدم القدرة على اللحاق بالركب. وإن التقنيات الحالية متعددة وكل منها يلائم غرضاً معيناً، فوسائل الاتصال مثلاً (الهاتف، الفاكس، الإنترنت...إلخ) لم تجعل شيئاً بعيداً وأصبح متعارفاً على مصطلح أن العالم كقرية صغيرة وهو بالفعل كذلك. وإن هذه التقنيات والوسائل عامل هام ومساعد جداً في إدارة وترشيد واختزال الوقت، إذا أحسن استغلالها فهي كأي شيء يمكن أن تكون سلاح ذو حدين. فهي يمكن أن تكون عاملاً يساعدنا على إنجاز أعمالنا بسرعة كالهاتف مثلاً، وفي الوقت نفسه يمكن أن تكون مضيعاً كبيراً للوقت. ويمكن استخدام هذه الوسائل على المستوى الشخصي والمؤسسي، ومن الأمثلة على ذلك الحاسوب الذي هو عنصر أساسي في حياة أي شخص وأي مؤسسة مهما كان نشاطها، ويقوم الكمبيوتر بإنجاز أعمال كانت في الماضي تستغرق منا جهداً ووقتاً كبيراً.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية


- إبراهيم، سناء شوقي(2003م). **الإدارة التنافسية للوقت، التنمية الإدارية**- القاهرة: دار النهضة.
- أبو الفضل، عبد الشافي محمد (2008). **القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أبو كريم، أحمد (2008). **الشفافية والقيادة في الإدارة**، عمان: دار الحامد.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر (2009). فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية.
- أسعد، وليد (2005). **الإدارة المدرسية**، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الاعرجي، عصام حسين (1999م). إدارة الأزمات بين ( الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (39) العدد (1)، الرياض.
- أفوليو، بروس (2003). **تنمية القيادة: بناء القوي الحيوية.** (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الباز، عفاف محمد(2001).**دور القيادة في إدارة الأزمات**، جامعة القاهرة: منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- بدس يورك(2001). **ديناميات العمل كفريق**، بيروت: مكتبة لبنان.

- بن دهيش، خالد بن عبدالله (2006). **الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية**، الرياض: مكتبة الرشد، ص83،84.
- بيدس، هالة حسني محمد(1995م). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المنظمات الثانوية الحكومية في محافظة عمان، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، اربد.
- جابر، جابر عبد الحميد (2009).**القيادة المدرسية والضبط دليل المعلم للتطوير**، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الجديلي، عبد القادر ربحي (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية غزة.
- جريسمان، يوجين (1998). **فن إدارة الوقت، كيف يُدير الناجحون وقتهم**، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، أمريكا.
- الجريسي، خالد (1422هـ). **إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**، الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان.
- الجهني، عبد الله (2010). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جوهر، صلاح الدين (1984). **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم**، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الحر، عبد العزيز محمد (2004) **أدوات مدرسة المستقبل- القيادة التربوية**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- الحريـري، رافـده (2008). **مهـارات القيـادة التربويـة في اتخـاذ القـرارات الإداريــة**، عمـان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريـز، سـامي محمـد هشـام (2007م). **المهـارة في إدارة الأزمـات وحـل المشـكلات الأسس النظرية والتطبيقية**، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الحســن، ربحــي (2007). التخطـيط للتغيــير: مـدخل لتنميــة الإدارة، **مجلــة الإدارة العامة**، عدد 27، الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- حمادات، محمد حسن (2007م). **وظائف وقضــايا معاصــرة فــي الإدارة التربويـة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمدونة، حسام الدين (2006). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهـارة إدارة الأزمـات في محافظة غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحملاوى، محمد رشاد (1995).**إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالميـة**، القـاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
- الحملاوي، حمد رشاد(1995). **التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هـزت مصر**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1.
- الحملاوي، محمد رشاد؛ شريف، صـلاح الـدين (1997م). **إدارة الأزمـات في الصـناعة المصريـة والمـؤتمر السـنوي الثـاني لإدارة الأزمـات والكـوارث**، جامعـة عـين شـمس، القاهرة.
- حمودة، عبد الناصر(2003). **دليـل المـدير العـربي لإدارة الوقـت**، القـاهرة: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الخضيري، محسن (2000). **الإدارة التنافسية للوقت**، مصر: ايـتراك للـنشر والتوزيـع، هليوبولس.

- الخضيري، محسن أحمد(2001). **إدارة الأزمات**، القاهرة: مكتبة مديولي.
- دكان، جاك (1991). **أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- دياب، عبد الفتاح (1999). **فن إدارة الوقت والاجتماعات**، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- دياب، محمد إسماعيل (2001). **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الربيعة، صالح بن محمد (2010).كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- الرجوب، غادة(1997). مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك وتصوراتهم المستقبلية للتغلب عليها، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- رضوان، شفيق(1994). **السلوكية الإدارية**، ط1، عمان، الأردن: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- روبنسون؛ دانا، روبنسون؛ جيمس (1998م). **التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"**. تعريب: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- روي، أليكساندر(1999). **أساسيات إدارة الوقت**. ترجمة مكتبة جرير، سلسلة العمل بذكاء، الرياض: مكتبة جرير.
- زايري، م(1994). **قياس الأداء للنتائج في العمل**، لندن: تشابمان وهول.
- زايغون، ج. (1997). "قياس أداء الفريق: مسار لتطوير معايير أداء الفريق"، **مجلة مراجعة التعويضات والمنافع**، المجلد 19 العدد 2، ص17 18.

- الزهراني، محمد شرف(1414هـ). التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- زويلف، مهدي؛ العضايلة، علي(1996). **إدارة المنظمة- نظريات وسلوك**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الساعدي، علاء (1996م). أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، **مجلة الإداري**، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة- مسقط.
- سالم الشيخ، فؤاد (1994). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط4، عمان: مركز الكتب الأردني.
- السبيعي، عبيد بن عبدالله (1429هـ). **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير**، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- سلام، إيهاب(2000). أهمية عنصر الوقت في مجال تقديم الخدمات الطبية العاجلة، **بحث مقدم في المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات.
- سلمان، سامي بن تيسير(1997 ). **كيف تكون عملياً أكثر**، طبعة منقحة، ط4، الرياض: المؤتمن للنشر والتوزيع.
- سميث، ستيف (2001م). **إدارة التغيير**، الرياض: مكتبة الشقري.
- السويدان، طارق؛ والعدلوني، محمد(2004). إدارة الوقت، الطبعة الثانية، الكويت: الإبداع الخليجي؛ الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشراري، عبد الله رخوان (2004). إدارة الوقت لدى مديري المنظمات في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

- الشريف، شريف محمد (2009). إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول"، **مجلة كلية التربية بالزقازيق** العدد(63)، الجزء الأول، ص ص195-242.
- الشعلان، فهد أحمد (2002م). **إدارة الأزمات الأسس- المراحل- الآليات**، الرياض: الوطنية للتوزيع.
- الشماع، خليل محمد حسن؛ حمود، خضير كاظم (2005). **نظرية المنظمة**، عمان: دار المسيرة.
- الشوابكه، زينب فهيد (2007). درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم بالأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الصرن، رعد حسن (2001). **كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار**، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الصليبي، محمود (2005).الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.
- الصوري، كمال عبد الحميد (2008). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات إدارة التعليم العام بمحافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الصيرفي، محمد(2007). **بناء فريق العمل**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

- الطراونة، إخليف (2003م). **التطـوير التربـوي**، ط1، الإصـدار الأول، عـمان – الأردن: دار الشروق.
- الطراونـه، تحسـين (2010). **الأخـــلاق والقيــــادة**، الريـاض: منشـورات جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2005) **الإدارة التربوية**، عمان: بحوث ودراسات.
- الطويل، هاني عبد الـرحمن(1992).**الإدارة التربويـة والسـلوك المنظمـي**، عـمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبـد الـرحمن(1999). **الإدارة التعليميـة مفـاهيم وآفـاق**، عـمان: دار وائل.
- عامر، سامح؛ قنديل، عـلاء (2010). **التطـوير التنظيمـي**، الأردن: دار الفكـر نـاشرون وموزعون.
- العامري، احمد بن سالم محمـد (2001). **القيـادة التحويليـة في المؤسسـات العامـة: دراسة استطلاعية**، السعودية: مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية.
- عبد اللـه، شوقي(2006). **إدارة الوقت ومـدارس القيـادة الإداريـة**، عـمان– الأردن: دار المشرق الثقافي.
- عبد الشافي محمـد أبـو الفضـل(2008). **القيـادة والإدارة في الفكـر العـربي المعـاصر**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد العال، رائد (2009). أساليب إدارة الأزمات لـدى مـديري المـدارس الحكوميـة في محافظـات غـزة وعلاقتهـا بـالتخطيط الاسـتراتيجي، **رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة**، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عبيدات، سهيل أحمد (2004). **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت**، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- العجمي، محمد حسنين (2003م). **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد حسنين (2008). **القيادة الإدارية والتنمية البشرية والإدارة الحافزية**، عمان: دار المسيرة،.
- عريفج، سامي (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**، ط(1)، عمان – الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عز الدين، أحمد جلال(1410هـ). **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن(2006). **مهارات القيادة وصفات القائد**، متاح على الرابط http://www.islamselect.com/article/15644
- العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة علاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العساف، ليلى، السعود، راتب(2007). العلاقة بين مصادر مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كما يراها المعلمون وفاعلية الإنجاز لديهم واختلاف هذه العلاقة باختلاف النوع الاجتماعي والخبرة للمعلمين، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد(3). العدد(1). جامعة اليرموك. إربد.

- العطيات، محمد بن يوسف (1426هـ). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العقيلي، أسعد صالح بو بكر (2009). المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت: **رسالة ماجستير غير منشورة**، المجلس العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك لنيل.
- علوي، طاهر (2007). **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**، ط1، عمان: دار المسيرة.
- علي، ماهر جمال الدين (1994م). التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث، **ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية**، القيادة العامة لشرطة دبي. دبي.
- عليوه، السيد (2001). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار السماح.
- عليوي، محمد وسعيد، سمير (1999). التفويض الإداري وسيلة من وسائل تطوير مسئولي المكتبات ومراكز المعلومات، **مجلة رسالة المكتبة**، مجلد 34 عدد 2,1 مارس، يونيو 1999م.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العماري، عباس رشيد (1993م). **إدارة الأزمات في عالم متغير**، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

- العميـان، محمـود (2005). **السـلوك التنظيمـي في مـنظمات الأعـمال**، ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، حمود عايد جمعان (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في السعودية وعلاقتها بأداء الوظيفي لمعلميهم، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية.
- الغامدي، محمد أحمد(1429هـ). إدارة الوقت لدى مديري المنظمات الثانوية بمدينة الطائف (من وجهة نظر وكلائهم)، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- فتحي، محمد (2000). **الطريق نحو التميز**، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2008). **السلوك التنظيمـــي في إدارة المؤسسات التعليمية**، عمان:  دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فن القيادة الإدارية – **سلسلة المميزون الإدارية**، 2005.
- فهمي، أمين(2004).المدخل المنظومي وإدارة التغيير، **مجلة مستقبل التربية العربيـة**، 10(35).
- فورست باتريك(2001). **كيف تطور فريق العمل**، القاهرة: دار الفاروق.
- القـاضي، صـبحي عبـد الحفـيظ (1984). **سـيكولوجية العمـل والعلاقـات الإداريـة**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- القحطاني، سالم (2001). **القيادة الإداريـة التحـول نحـو النمـوذج القيـادي العـالمي**، الرياض.
- القعيد، إبراهيم حمد (1422هـ). **العادات العشر للشخصـية الناجحـة**، الريـاض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

- كاستكا، س.ج. بامبر، ج.م. شارب وب. بيلوهوبيك(2001). العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميِّزة الأداء، المجلد **مجلة مراجعة التعويضات والمنافع،** 7العدد7 ، 123-134.
- كائنكان، مرعي (2008).أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- كلالدة، ظاهر (1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- كنعان، نواف (1980). **القيادة الإدارية**، ط1، الرياض: دار العلوم.
- كنعان، نواف(1992) **القيادة الإدارية**، ط2، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- كوكس وهوفر(1998). **القيادة في الأزمات**، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، لبنان: بيت الأفكار الدولية، نيويو، ص ص71-104.
- اللوزي، موسى سلامة(1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد 25، العدد 2.
- محمود، صلاح الدين(1996). **كيف تُدير وقتك**، ط1، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 8 ميدان السيدة زينب.
- المساد محمود (2003). **الإدارة الفّعالة**، بيروت: مكتبة لبنان.
- مصطفى، إبراهيم، وآخرون(1989ـ) **المعجم الوسيط**، ج2، بيروت: دار الفكر.
- مصطفى، يوسف(2005). **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، ط 1، القاهرة: دار اللغة العربية.

- المغربي، بشير محمد الفاتح(2006). **إدارة الأزمات من منظور إداري**، القاهرة: أمانة البحوث للتوثيق والنشر، ص3.
- المغربي، على أحمد؛ وحلمى، محمد علاء الدين(1998). إدارة معلمي اللغة العربية للوقت الصفي بالمرحلة الثانوية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، جامعة المنيا،كلية التربية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، ابريل.
- المغربي، كامل(1995).**أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- منير، عبودي زيد(2007). **الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي في فريق العمل**،عمان: دار الخليج.
- المومني، واصل(2007). **الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ناجي، بسام حسن أحمد(2005). درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- نحيلي، علي أحمد(2010م). دور مديري المنظمات في رفع كفاية العاملين، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 26، العدد(1-2).
- نشوان، يعقوب(1992).**الإدارة والإشراف التربوي**، ط3، عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر.

- نوح، هوازن بنت محمد عبد الوهاب(2007). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، **رسالة ماجستر غير منشورة،** كلية التربية، جامعة أم القرى.
- هاشم، غريب عبد الحميد(1999).اثر العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات"، **بحث مقدم في المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الازمات والكوارث**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات.
- الهبيل، أحمد عيسى(1429هـ). **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الهواري، سيد(2000). **الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن أل 21 : روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس،** القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الوقيان، عادل(2003). دراسة استكشافية لتعامل المستهلك الكويتي مع الوقت"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد 10 عدد 3 سبتمبر.
- ياسين، سعد غالب(1998). **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم(2003). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **مجلة العلوم التربوية**، ع18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- يلسون، دافيد (2001). **إستراتيجية التغيير " مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير،** ترجمة: تحية عمارة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع الأجنبية


- Adair,J.(1986),Effective Teambuilding, Gower, Aldershot.
- Adams , C. M. & Kritsonis, W. A ., An Analysis of Secondary Schools'Crisis Management Preparedness: National Implications , (2006) Access date , October 12 , 2009 , from : http://www.eric.ed.gov.
- Afsaneh, N. (1993), "Inegrating leadership ans strategic management in organizational theory", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.10, No.4, pp.297-307.
- Anderson, K (2008). Transformational Teacher Leadership in Rural Schools, Research Paper, University of New Brunswick, Canada,p p231-145.
- Arnoldo C .Hax " Redefining the concept of strategy and the strategy process " planning Review , !8 May \ June 1993: 35
- Bal,J.and Gundry,J.(1999),``Virtual teaming in the automotive supply chain" ,Team Performance Management,Vol.5 No.6,pp.174-93.


- Bal,J.and Gundry,J.(1999),``Virtual teaming in the automotive supply chain" ,Team Performance Management,Vol.5 No.6,pp.174-93.


- Bamber, C. (2001), "Agile manufacturing in UK aerospace small to medium size enterprises", PhD thesis submitted for review, University of Salford, Salford.
- Bamber, C., Sharp, J. and Hides, M. (1999), "Factors affecting successful implementation of total productive maintenance: a UK manufacturing case study perspective", Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 5, No. 3, pp. 162-181.
- Barnes, Stuart (ed.,) (2002 )Knowledge Management System: Theory & Practice, London: Thomson Learning, p62.
- Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY
- Bennis W. G., «Leader ship theory and administrative behaviour : The problem of authority», admlinistrative Science Quarterley, 4, 1959, p. 24.

- BLAKE, Robert R., and Anne Adams (2004). Macanese, Leadership Dilemmas-Grid Solution, Gulf Publishing Company , P.268.
- Broughton,T.,Calder,N.,James-Moore,S.M.R.and Williams, A. (1997),Risk Reduction Study,Society of British Aerospace Companies,UK Lean Aerospace Initiative,annual report.
- Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper, New.
- Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). The Relationships Between Job Resources, Job Demands and Teachers' OCB. Retrieved November 15, 2009, from www.usm.my , p34.
- Chigozirim, P & Mazdarani, E (2008). The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations, Bachelor Thesis in Business Administration, Mälardalen University, Västeras, pp65-78.
- Church,A.(1998),``From both sides now: the power of teamwork, fact or fiction?",Team PerformanceManagement,Vol.4 No.2,pp.42-52.
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The Relationship Between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. The Service Industries Journal, 26(8), 889–901.
- Colenso, M.(2000),``How to accelerate team development and enhance team productivity", in Colenso, M.(Ed.),Kaizen Strategies for Improving Team Performance, Prentice-Hall, London.
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Winter Vol. 19. Issue3, p47.
- Conti,B.and Kleiner,B.(1997),``How to increase teamwork in organizations",Training for Quality, Vol.5 No.1,pp.26-9.
- Deming, W. (1986),Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Ekundayo, Haastrup T , konwea, Patience E & Yusuf, Musibau A.(2010). Towards effective time management among Lecturers in Nigerian Universities. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS) 1 (1): 22-24.
- Firlej, M.and Hellens,D.(1991),Knowledge Elicitation: A Practical Handbook, Prentice-Hall, London.

- Foster,N.(2000),``Setting up the team preconditions of success" .in Colenso, M.,(Ed.),Kaizen Strategies for Improving Team Performance,Prentice-Hall,London.
- Francis, D. and Young D.(1979),Improving Work Groups. A Practical Manual for Teambuilding, University Associates, La Jolla, CA.
- Garcia, H.F., Effective leadership response to crisis Vol. 34 No. 1, 2006, pp. 4-1 © Emerald Group Publishing Limited, (2007) ISSN 1087-8572.
- George R .(1991) . Terry principle of management, 4 th ed, pp 50-57.
- Givens, R (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, Iss. 1, pp. 4-24.
- Givens, R (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, Iss. 1, pp. 4-24.
- Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change lesdership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
- Higgs, M.(1996),``Building an effective team", Team Performance Management, Vol. 2 No. 4, pp. 33-9.
- Irani, Z. and Sharp. J. (1997), "Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study", Technovation, Vol. 17 No. 4, pp. 199-206.
- Ishikawa, K. (1985), What is Total Quality Control? – the Japanese Way, Prentice-Hall, London.
- Jean.Luc CARRON, Sabine SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, P: 55.
- Johnson, D. and Johnson, F. (1991), Joining Together: Group Theory and Group Skills, Prentice-Hall, London.
- Kanter, R. M. (1992), The challenges of execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change, Free Press, New York NY, Ch.10, pp.369-94.

- Kets De Vries, M. (1999), "High Performance Teams: Lessons from the Pygmies", Organizational Dynamics, Vol. 27 No. 3, pp. 66-77.
- Kidd, P. (1994), Agile Manufacturing. Forgiving New Frontiers, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Kilmann, R. H. (1985), Five steps to close the culture gap, in Kilmann, R. H., Saxton, M, Serpa, R. (eds). Gaining control of the corporate culture, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kotter, J. P (1998), Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London,p166.
- Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', Harvard Business Review, March-April.
- Kotter, J. P. (1996), The new rules: How to succeed in today's post-corporate world, Free {Press, New York.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992), Corporate culture and performance, The Free Press, New York,p48.
- Lagged, Patrick , Preventing Chaos in a Crisis for Prevention , Control and Domage Limitation (London: Mc Graw – Hill international ( vk) Limited , 1993,p.106.
- Maiorino, J. (2003). Leadership Vision & Organizational Impact. Euro MaTech.
- Mart، Rebecca،& Semrud، Clikman. (2004). Emotional Adjustment and School Functioning of Young Adolescents with Multiple Versus Single Learning Disabilities. Journal of Learning، Disabilities. Vol. 37. PP. 411-420.
- Martin, A.; Jones, E. & Callan, V. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change, European Journal of Work and Organizational Psychology, 14 (3), 263–289.
- Reid, Randy, Ed.D(2006). Effectiveness of the increased use of objective student performance data in principal evaluation: Principal

and evaluator perceptions. Texas A&M University – Commerce. P. 4407.

- Reily, Anneh, Are Organization Ready for Crisis a Manangerial scorecard, Columbia Journal of Business, Spring , 1987) , P.28
- Robbins, Stephen (2004). Essentials of Organization Behavior, New Jersey: prentice Hall, p34.
- Robertson, Peggie Johnson.(1999). Time-management practices of school principals in the united states. Doctor of education. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. NY: Praeger.
- Schein, E. H. (1992), Oranizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schoenberg, A. L., What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership Public Relations Management Terence Flynn, Ph.D. Candidate(2004), APR PRL 725 .
- Scott, K. and Walker, A. (1995), Teams, Teamwork & Teambuilding, Prentice-Hall, London.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1994), The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, Nicholas Brealy, London.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. and Smith, B. (1999), The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, Nicholas Brealey, London.
- Senge,P.(1990),The Fifth Discipline. The Art and Practice, Random House, London.
- Sergiovanni, T.(1995). The Principal ship: A Reflective Practice Perspective. Boston : Allyn & Bacon.
- Sharp, J., Hides, M., Bamber, C. and Castka, P. (2000), "Continuous organizational learning through the development of high performance

teams", Proceedings of International Conference on Systems Thinking in Management, Geelong, November.

- Studer, J. R., & Salter, S. E., The Role of the School Counselor in Crisis Planning and Intervention(2010).
- Taylor, Kevin C.(2007). A study of principal's perceptions regarding time management. Doctor of philosophy. Kansas state university.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), Transformational leadership, John Wiley and Sons, New York, NY
- Tom Knight&Trover Howes(2004).Knowledge Management: A blueprint for Delivery, Oxford :Butterworth Hinemonn , p30.
- Vaill, P. (1984). The purposing of high performance systems. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), Leadership and organizational culture. IL: UIL.
- Vegoda-Gadot, E., Beeri, I., Birman-Shemesh, T., & Somech, A. (2005). Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation, Educational Administration Quarterly, 12(4), 1-32.
- Yin, R. (1989), Case Study Research. Design and Methods, Sage, London.
- Yunkl, Gary(1981). Leadership Organization. Englewood Cliff. N-J: Prentice – Hall.
- Zairi, M. (1994), Measuring Performance for Business Results, Chapman & Hall, London.
- Zigon, J. (1997), "Team performance measurement: a process for creating team performance standards", Compensation and Benefits Review, Vol. 29 No. 1, pp. 38-47.

# المحتويات



## الدكتور زياد النسور

**أمين سر اللجنة الوطنية الأردنية للتربية والثقافة والعلوم / وزارة التربية والتعليم**

- الدكتور زياد عبد الكريم الرضوان النسور، معلم ومربي ومدرب وخبير تربوي مخضرم في وزارة التربية والتعليم الأردنية، فضلاً عن اهتماماته في مجال تدريب المعلمين وإعدادهم وتنميتهم مهنياً، وإجراء البحوث التربوية والإجرائية في مجال تدريب المعلمين وإعدادهم وتوظيف التكنولوجيا في العملية التربوية ومدى فاعليتها، بدأ التدريس منذ عام 1977م في مدرسة السلط الثانوية للبنين.

الدكتور زياد النسور تولى عدة مناصب في وزارة التربية والتعليم حيث تدرج من كونه معلماً لمادتي الرياضيات والحاسوب ومشرفاً تربوياً ومدرباً دولياً معتمداً في مجال إعداد المعلمين والمشرفين التربويين وتأهيلهم وتوظيف التكنولوجيا في عملية التعليم، كما شغل عدة مناصب قيادية في كل من إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات إدارة الإشراف والتدريب التربوي وإدارة المناهج والكتب المدرسية، ومؤخراً شغل منصب أمين سر اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.

- كما أن لدى الدكتور النسور اهتمامات في التعليم والتعليم العالي وذلك من خلال عمله كمحاضر غير متفرغ في عدد من الجامعات الأردنية والعربية والأجنبية وإعطائه مجموعة من المساقات المتخصصة والتربوية لطلبة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير.

- كما للدكتور عدة مؤلفات منها "معلم الألفية الثالثة" و"كيف نكسب قادة المستقبل" و"الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية"، وكذلك عدة أبحاث منشورة في أثر التكنولوجيا ببرامجها المختلفة على التحصيل.








شركة دار **الأكاديميون** للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

تلفاكس: 5330508 6 962+

E-mail:academpub@yahoo.com



عمّان - الأردن

مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس: 08 05 533 6 962+

E-mail:alremalpub@live.com

